

Professionalisierung der Managementnachwuchsentwicklung in deutschen Unternehmen

Entwicklung eines Nachwuchs-Entwicklungs-Index

von der Fakultät für Wirtschaft, Recht und Gesellschaft der Brandenburgischen Technischen
Universität Cottbus–Senftenberg zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der
Wirtschaftswissenschaften genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Master of Science

Simon Kentsch

geboren am 20. Mai 1989 in Hannover

Vorsitzender: Herr Prof. Dr. Alexander Martin

Gutachterin: Frau Prof. Dr. Silke Michalk

Gutachterin: Prof. Dr. Magdalena Mißler-Behr

Tag der mündlichen Prüfung: 18. Januar 2024

Zusammenfassung

In den letzten Jahren erkannten Unternehmen zunehmend die Bedeutung der Entwicklung ihrer Talente, doch eine klare Handlungsstrategie dazu fehlt.² Basierend auf dieser Problemstellung entwirft die vorliegende Forschungsarbeit in Form des Nachwuchs-Entwicklungs-Index (kurz NEX) eine praktische Evaluation sowie einen zweckdienlichen Leitfaden zur Integration einer strategischen Nachwuchs-Entwicklungs-Struktur. Mit Bezug auf die vergangene Langzeitstudie der Gesellschaft für Personalführung e.V. (kurz DGfP) wurden strukturelle Maßnahmen um personelle, individuelle Ansätze zur Personalentwicklung untersucht und in einen Index integriert.

Die Forschung zum NEX sah hierfür 3 Forschungsschritte vor: Beginnend wurde die vorhandene Literatur zu den Themen Talent Management, Führungsentwicklung und Personalstrategien zur theoretischen Aufarbeitung und Eingrenzung dieser Themenfelder untersucht. Im Folgenden wurden diese Erkenntnisse mithilfe eines halb-standardisierten Fragebogens durch erfahrene Experten weiter hinterfragt. Die Ergebnisse dienten der letzten Forschungsphase zur quantitativen Aufstellung und Überprüfung des entwickelten Index.

Als wesentliche Basis zur Strukturierung dieser Maßnahmen dienten zum einen der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX), welcher den Personalisierungsgrad anhand der Managementaufgaben des Wertmanagements, des Beziehungsmanagements, des Instrumenten- und Prozessmanagements und des Kultur- und Kompetenzmanagements im Bezug zu den beteiligten Akteuren, Prozessen und Instrumenten misst. Eine weitere zentrale Quelle war der Talent Management Prozesskreislauf nach Ritz & Thom, welcher die Maßnahmen rund um die Nachwuchsarbeit in die Phasen der Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhalt, Entwicklung und Abgang bzw. Kontakterhaltung aufteilte.¹ Darüber hinaus wurden folgende Forschungsfragen zur Eingrenzung des Vorhabens festgehalten:

- Sind individuelle Faktoren, welche das individuelle Beziehungsmanagement zu einem Nachwuchsmanager berücksichtigen, entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung?
- Welche Faktoren sind als Ergänzung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung?
- Welche Handlungsempfehlungen entstehen anhand des Nachwuchsmanagement-Professionalisierungs-Index (NEX) je nach Reifegrad eines Unternehmens?

Die ersten beiden Forschungsphasen, der theoretischen Aufarbeitung sowie der qualitativen Überprüfung und Eingrenzung der Themenfelder durch Experteninterviews, zeigen auf, dass die Entwicklung von Führungstalente eine hohe Relevanz im Unternehmensalltag hat und hierfür individuelle, personenbezogene Parameter von Bedeutung sind. Die Digitalisierung scheint hierfür eine probate Talentförderungsmaßnahme zu sein, wenn es auch nicht unmittelbar ein Kernelement des Talent Managements ist. Die quantitative Aufarbeitung dieser Grundlagen hatte einen Index zur Folge, welcher 95 Items umfasst und sich in strukturelle Items (PIX-Ursprung) und personelle Items (eigens entwickelt) unterteilt. Zur Validierung dieser Items wurde eine quantitative Online-Befragung umgesetzt. Vorab wurde eine Stichprobengröße von 100 – 200 Befragungen aufgrund der zu erwartenden hohen Kommunalitäten der Items als ausreichend bestimmt. Schlussendlich konnten N = 159 auswertbare Datensätze zur Quantifizierung des NEX herangezogen werden. Parallel zur Methodik des PIX wurde eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, um die wesentlichen Komponenten der Nachwuchs-Entwicklungs-Arbeit zusammenfassen zu können.

Im weiteren Verlauf zeigten sich zwei übergeordnete Komponenten sowie 16 Frageitems als entscheidend für den NEX und somit für die Entwicklungsstrategie der Organisationen. Mit der

¹ Ritz & Thom (2018)

Zusammenfassung

höchsten Ladung können die folgenden Items beispielhaft als bedeutende Aspekte für die Nachwuchs-Entwicklungs-Arbeit herangezogen werden:

- Die einzelnen Prozesse des Personalmanagements sind hinreichend miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung).
- Der Kernprozess zum Personaleinsatz ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.
- Der Kernprozess zur Personalplanung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.

Darüber hinaus sind im Zusammenhang mit der personellen Komponente folgende Maßnahmen beispielhaft wichtige Aspekte, um eine professionelle Nachwuchs-Entwicklungs-Strategie abzubilden:

- Über ein Alumni-Netzwerk wird Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten.
- Die subjektive Mitarbeiterzufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt.
- Mit jedem Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, wird ein strukturiertes Kündigungsgespräch geführt.

Die Ergebnisse ermöglichen es Unternehmen, zukünftig mit einem ökonomisch überschaubaren Aufwand erste Einblicke über den Stand der Professionalisierung ihrer eigenen Nachwuchs-Entwicklungs-Arbeit zu erhalten, da die wesentliche Feststellung des Professionalisierungsgrades auf zwei Komponenten eingegrenzt werden konnten, messbar durch lediglich 16 Frageitems. Mit dieser Grundlage wurde ein Reifegradmodell erarbeitet, welches konkrete Handlungsempfehlungen zur Generierung von Professionalität bietet. In diesem Kontext wurde auch deutlich, dass Maßnahmen nicht immer reibungsfrei voneinander zu trennen, und im Umfeld der Organisation individuell zu betrachten sind. Unter diesen Gesichtspunkten zeigt sich, dass weitere Untersuchungen, wie z.B. der Vergleich mit anderen Ländern und weiterer Zeitpunkte, entscheidend sind, um der Zuverlässigkeit dieser Maßnahmen gerecht zu werden.

Abstract

In recent years, companies have increasingly recognized the importance of developing their talent, but a clear action strategy for this is lacking.² Based on this problem, the present research work designs a practical evaluation in the form of the Young Talent Development Index (NEX for short) as well as an expedient guideline for the integration of a strategic young talent development structure. With reference to the past long-term study of the Gesellschaft für Personalführung e.V. (short DGfP) structural measures around personal, individual approaches to personnel development were examined and integrated into an index.

The research on the NEX envisaged 3 research steps for this purpose: First, the existing literature on the topics of talent management, leadership development and HR strategies was examined to theoretically review and narrow down these topics. In the following, these findings were further scrutinized by experienced experts using a semi-standardized questionnaire. The results were used in the final research phase for quantitative compilation and verification of the developed index.

The Personnel Management Professionalization Index (short PIX), which measures the degree of personalization based on the management tasks of value management, relationship management, instrument and process management, and culture and competence management in relation to the actors, processes and instruments involved, served as an essential basis for structuring these measures. Another key source was the talent management process cycle according to Ritz & Thom, which divided the measures around talent management into the phases of recruitment, assessment, deployment and retention, development, and departure or contact retention.² In addition, the following research questions were noted to narrow the scope of the project:

- Are individual factors that consider individual relationship management with a junior manager critical to professional junior manager development?
- As a supplement to the Personnel Management Professionalization Index (PIX), what factors are critical to professional junior management development?
- What recommendations for action emerge based on the junior management professionalization index (NEX) depending on the maturity level of a company?

The first two phases of the research, the theoretical review and the qualitative examination and narrowing down of the topics through expert interviews, show that the development of leadership talent is highly relevant in day-to-day business and that individual, person-related parameters are important for this. Digitization appears to be a proven talent development measure for this purpose, even if it is not directly a core element of talent management. The quantitative processing of these fundamentals resulted in an index that comprises 95 Items and is divided into structural items (PIX origin) and personal items (developed in-house). A quantitative online survey was implemented to validate these items. In advance, a sample size of 100 - 200 respondents were determined to be sufficient due to the expected high communalities of the items. Finally, N = 159 analyzable data sets could be used to quantify the NEX. In parallel with the methodology of the PIX, a principal component analysis was conducted to summarize the major components of the junior development work.

In the further course, two overarching components as well as 16 question items emerged as crucial for the NEX and thus for the organizations' development strategy. With the highest charge, the following items can be used as examples of significant aspects for the junior development work:

- The individual processes of personnel management are sufficiently interlinked (e.g. performance appraisal and compensation or performance appraisal and personnel development).
- The core process for personnel deployment is clearly defined in the company.
- The core process for personnel planning is clearly defined in the company.

² Ritz & Thom (2018)

Abstract

Furthermore, in connection with the personnel component, the following measures are exemplary important aspects to map a professional junior staff development strategy:

- Contact is maintained with former employees via an alumni network.
- Subjective employee satisfaction is considered in employee appraisals.
- A structured exit interview is conducted with each employee who leaves the company.

The results enable companies to obtain initial insights into the state of professionalization of their own junior staff development work in the future at an economically manageable cost, since the essential determination of the degree of professionalization could be narrowed down to two components, measurable by just 16 question items. With this basis, a maturity model was developed that offers concrete recommendations for action to generate professionalism. In this context, it also became clear that measures cannot always be separated smoothly from one another and must be considered individually in the environment of the organization. From these points of view, further research, such as comparisons with other countries and other points in time, is crucial in order to do justice to the reliability of these measures.

Schlagwörter:

Talent Management, Nachwuchsentwicklung, Personalstrategie, PIX

Keywords:

Talent Management, Talent Development, HR Strategy, PIX

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	3
Abstract.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	8
Tabellenverzeichnis.....	9
Abkürzungsverzeichnis.....	10
1 Einführung und Übersicht.....	11
1.1 Bedeutung von Personalentwicklung für Unternehmen.....	13
1.2 Problemstellung der professionellen Managementnachwuchsentwicklung.....	15
1.3 Zielsetzung der Forschungsarbeit.....	16
1.4 Vorgehensweise der Forschungsarbeit.....	17
2 Theorie- und Forschungsstand.....	19
2.1 Professionalität.....	19
2.1.1 Personalmanagement-Professionalisierungs-Index.....	19
2.1.2 Wirkung von Professionalisierung.....	24
2.2 Bedeutungsergründung von Führung im Unternehmen.....	26
2.2.1 Begriff der Führungskraft.....	28
2.2.2 Forschungsstand, Nachwuchsführungskräfte.....	33
2.2.3 Personeller Faktor der Nachwuchsentwicklung.....	33
2.2.4 Gewinnung.....	35
2.2.5 Beurteilung.....	42
2.2.6 Einsatz und Erhalt.....	46
2.2.7 Entwicklung.....	51
2.2.8 Abgang und Kontakterhaltung.....	64
2.2.9 Zusammenfassung personeller Faktor.....	67
2.3 Struktureller Faktor.....	69
2.3.2 Externes Umfeld.....	76
2.3.3 Arbeit 4.0.....	78
2.3.4 Organisationsstruktur.....	82
2.4 Zusammenfassung Forschungsstand.....	85
2.5 Implikationen für die Konstruktion des NEX.....	86
3 Entwicklung und Validierung des NEX.....	89
3.1 Experteninterviews zur Nachwuchsentwicklung, Methodik.....	89
3.1.1 Auswahl der Experten.....	92
3.1.2 Qualitative Studie, Ergebnisse.....	94
3.1.3 Diskussion der Experteninterviews.....	100
3.2 Quantitative Indexüberprüfung zur Nachwuchsentwicklung.....	104
3.3 Item-Generierung.....	104

3.3.1	Studiendesign	107
3.3.2	Stichprobe	107
3.3.3	Stichprobengröße	108
3.3.4	Aufbau.....	109
3.3.5	Auswertung	109
3.4	Studie 2, Ergebnisse	111
3.4.1	Deskriptive Ergebnisse.....	117
3.4.2	Diskussion, quantitative Studie.....	120
3.5	Zusammenfassung der Forschungsfragen	122
3.5.1	Fragestellung 1	123
3.5.2	Fragestellung 2	123
3.5.3	Fragestellung 3	123
3.5.4	Fazit der Fragestellungen	123
4	Allgemeine Diskussion	125
4.1	Theoretische Implikationen.....	126
4.2	Praktische Implikationen.....	129
4.3	Limitation der Forschungsarbeit	132
4.4	Ausblick	133
4.5	Fazit.....	134
	Anhang.....	135
5	Literaturverzeichnis.....	135
6	Studie 1, Leitfaden Experteninterview.....	147
7	Studie 2, NEX Standardisierte Befragung.....	158
8	Zusammenfassung, iterative Indexentwicklung.....	171
9	Itemgenerierung, theoretischer Bezug.....	176
10	Nachwuchs-Entwicklungs-Index, Fragebogen.....	188
11	PIX Befragung (Managementaufgaben, 2004)	190
12	PIX Befragung, Einordnung Managementaufgaben	194
13	SPSS-Ausgabe, Hauptkomponentenanalyse	197
	Danksagung.....	203
	Eidesstattliche Erklärung	204

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Talent Management und Leadership, Trend im Personal Management (BCG, 2020)	14
Abbildung 2 Methodik-Abfolge NEX	18
Abbildung 3 Professionalitätskonzept der DGfP (DGfP e. V., 2004).....	21
Abbildung 4 Wirkung professionellen Personalmanagements (DGfP, 2012)	25
Abbildung 5 Beziehungsgeflecht von Führungskräften in Unternehmen	28
Abbildung 6 Unternehmensführung Einfluss auf Erfolgsfaktor Gewinn.....	30
Abbildung 7 Drei Dimensionen des Führungsverhaltens nach Fittkau-Garthe/Fittkau	31

Abbildung 8 Grundmodell der Führung.....	31
Abbildung 9 Systematisierung Managemententwicklungsindex (eigene Darstellung).....	33
Abbildung 10 Einflussfaktoren auf die gesellschaftliche Vielfalt	36
Abbildung 11 Generationsspezifische Unterschiede nach Thoma (2014) (Michalk & Ney, 2018)	36
Abbildung 12 Eigenschaften der Generation Y (Schulenburg, 2016).....	37
Abbildung 13 Prägende Ereignisse der Generation Y (Schulenburg, 2016).....	38
Abbildung 14 Demographische Entwicklung (Bundesamt für Statistik, 2020).....	39
Abbildung 15 Dimensionen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe.....	41
Abbildung 16 Spitzenleistung, Fähigkeiten und proportionale Verteilung.....	44
Abbildung 17 Komplex des beruflichen Erfolgs.....	45
Abbildung 18 Personal-Environment-Passung nach von Au (2017)	46
Abbildung 19 Phasen des Onboardings in der Praxis	47
Abbildung 20 K.O. Kriterien Mitarbeitererhalt	48
Abbildung 21 Komplex des beruflichen Erfolgs.....	49
Abbildung 22 Motivationsfaktoren Führungskraft, High Potential	49
Abbildung 23 Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung, Modell.....	51
Abbildung 24 Personalentwicklungsstrategie	53
Abbildung 25 Sechs Phasen des Funktionszyklus der Personalentwicklung.....	54
Abbildung 26 Systematische Mitarbeiterentwicklung (eigene Darstellung nach Breisig, 2014).....	55
Abbildung 27 Vergleich 2012–2010: Personalentwicklungsmaßnahmen (DGfP e. V.).....	56
Abbildung 28 Formen der betrieblichen Weiterbildung, 2007–2019	56
Abbildung 29 Entwicklungsmethoden im Personalreport (Hays, 2020).....	57
Abbildung 30 Bedeutung von Angeboten des E-Learnings (MMB-Institut, 2020).....	58
Abbildung 31 Zusammenhang Lernen und Produktivität.....	60
Abbildung 32 Pragmatische Form des Lehrens und Lernens (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2001)	61
Abbildung 33 Trennungskultur, Prozessablauf (eigene Darstellung nach Andrzejewski).....	65
Abbildung 34 Treiber für Mitarbeitergewinnung, -entwicklung, -bindung	66
Abbildung 35 Formeller Charakter einer Unternehmenskultur	70
Abbildung 36 Arbeitgeberattraktivität Einordnung	72
Abbildung 37 Arbeitgeberattraktivität Einordnung	73
Abbildung 38 Umsatzentwicklung, Lernende Organisation und statische Unternehmen.....	75
Abbildung 39 Modell des Wandels (Krüger, 2006).....	75
Abbildung 40 Idee zur Arbeitswelt 4.0 (Darstellung nach Lindner et al 2017, S. 1072).....	79
Abbildung 41 Weiterbildung wird attraktiv durch.....	80
Abbildung 42 Blended Learning Trends.....	81
Abbildung 43 Methodik-Abfolge NEX	89
Abbildung 44 Methodik-Abfolge NEX	104
Abbildung 45 Eigenwerte der PCA der NEX Items, sowie der Parallelanalyse (95. Perzentil von Eigenwerten für Zufallsdaten).....	113
Abbildung 46 Ergebnisse, Branchentyp.....	117
Abbildung 47 Ergebnisse, Unternehmensgröße.....	118
Abbildung 48 Mitarbeiteranzahl je Komponente.....	119
Abbildung 49 Branchenaufteilung je Komponente.....	119
Abbildung 50 Branchenaufteilung je Komponente.....	119
Abbildung 51 Methodik-Abfolge NEX	125
Abbildung 52 NEX-Reifegradmodell (eigene Darstellung).....	129
Abbildung 53 NEX-Handlungsempfehlungen	131

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 PIX-Items, Auszug Managementaufgaben	23
--	----

Tabelle 2 Sofortige Wirkungen von professioneller Personalpolitik (nach DGfP e. V., 2004)..	24
Tabelle 3 16 Kompetenzen außergewöhnlicher Führungskräfte.....	29
Tabelle 4 Zusammenfassung Personalentwicklungsmaßnahmen	63
Tabelle 5 Systematisierung Managemententwicklungsindex (eigene Darstellung).....	69
Tabelle 6 KMU Schwellenwerte.....	84
Tabelle 7 Einordnung Implikation für Untersuchungsphase 2.....	87
Tabelle 8 Arbeitsabschnitte zur Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung)	93
Tabelle 9 Experteninterview-Auswertung, ergänzende Ergebnisse.....	99
Tabelle 10 Implikationen für die quantitative Indexüberprüfung	102
Tabelle 11 Überarbeitete strukturelle Items des NEX nach Auswertung des PIX und der Experteninterviews.....	105
Tabelle 12 Individualitems NEX, Übersicht.....	106
Tabelle 13 Stichprobe, Verteilung der Branchen	107
Tabelle 14 Stichprobe, Verteilung der Unternehmensgrößen	108
Tabelle 15 Ergebnisse, NEX-Items sortiert nach Komponente und Stärke der Hauptladung...	114
Tabelle 16 Kendalls τ Rangkorrelationskoeffizient für MA-Anzahl, NEX-S und NEX-P.....	118
Tabelle 17 Ergebnisse, Komponentenprioritäten	120
Tabelle 18 Ergebnisse, Komponentenprioritäten	122
Tabelle 19 Ergebnisse, Komponentenprioritäten	127
Tabelle 20 NEX Komponenten, Perzentile der Stichprobe.....	130

Abkürzungsverzeichnis

DGfP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
HPI	Human-Potential-Index
HR	Human Resources (Personalarbeit)
NEX	Nachwuchs-Entwicklungs-Index
PE	Personalentwicklung
PIX	Personalmanagement-Professionalisierungs-Index
TM	Talent Management
VUCA	Akronym: Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

1 Einführung und Übersicht

„In die Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen zu investieren, lohnt sich (...) für Unternehmen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es sinnvoll, Personalpolitik systematisch zu betreiben, Führungskräfte zu qualifizieren sowie Nachwuchstalente gezielt zu fördern.“³

Dieser unternehmerische Blickwinkel findet immer mehr Beachtung: „Wir leben in einer ‚Talent Economy‘, begabte junge Menschen sind der Schlüsselfaktor für Unternehmen“, sagt Matthias Ehrhardt von der IESE Business School.⁴ Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGfP) zeigte auf, dass eine Professionalisierung von Personalführung ökonomisch sowie kulturell große Bedeutung hat. Mit dem von der DGfP entwickelten Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (kurz: PIX) im Jahr 2004 zeigten sie einen Weg, diese zum Unternehmenserfolg beitragende Arbeit in einer Längsschnittstudie messbar zu machen. Eine solche Indexierung offenbart ihren größten Wert in der zeitlichen Entwicklung. Die Längsschnittstudie wurde im Jahr 2012 unterbrochen. Die Marktentwicklung steht seit diesem Zeitpunkt allerdings nicht still, sondern hat im Gegenteil noch an Geschwindigkeit dazugewonnen. Der Fokus liegt demnach nicht auf den allgemeinen Grundsätzen der Personalpolitik, sondern auf den Maßnahmen im Sinne der Nachwuchsarbeit. So bestätigen 83% der Unternehmen die Dringlichkeit des Themas Talent Management, wohingegen 55% jedoch eine ausformulierte Strategie in diesem Zusammenhang erkennen.⁵ „Daher verwundert es kaum, dass nur zwölf Prozent der deutschen Unternehmen finden, dass der eigene Nachwuchs den Bedarf an Führungskräften deckt“.⁶

In der weiteren Auseinandersetzung mit der Nachwuchs-Entwicklungs-Arbeit in deutschen Unternehmen zeigt sich, dass eine systematische Nachwuchs-Entwicklungs-Strategie zum Unternehmenserfolg führt.⁸ Die Umsetzung bedarf allerdings noch einer weiteren Professionalisierung sowie eines Aufzeigens des dementsprechenden Bedarfs am deutschen Markt. Die Herausforderung in der systematischen Nachwuchsförderung liegt hierbei in der Verbindung der unternehmerischen Interessen mit den individuellen Mitarbeiterbedürfnissen.

Eine konkrete Strategie als Grundlage für dieses Vorhaben der Nachwuchsförderung ist genauso wesentlich wie die konsequente Umsetzung. Hieran scheitert es allerdings oftmals in der Praxis.⁷ „Vor dem Hintergrund dieser Tendenzen auf dem deutschen Arbeitsmarkt sind Entwicklung und Bindung talentierter Fach- und Führungskräfte zwei der dringlichsten Aufgaben, denen sich Unternehmen stellen müssen.“⁸

Die Dringlichkeit dieser Unternehmensaufgabe zeigt sich insbesondere dadurch, dass der Wirtschaft durch den demografischen und globalen Wandel „bisher ungeahnte Herausforderungen“ bevorstehen.⁹ Der aus der demographischen und globalen Entwicklung verschärfte Blick auf dieses Thema, wird ebenso im Folgenden weiter vertieft.

Deutschland im Speziellen ist zwar mit „Made in Germany“ eine wirtschaftlich anerkannte Republik. Um diesen „Standortvorteil vor dem Hintergrund zunehmender Produktangleichungen und wachsender Konkurrenz durch Schwellenländer wie China, Indien oder Brasilien verteidigen zu können, sind wir darauf angewiesen, unsere Human Resources auch in Zukunft innovativ und strukturell gut aufzustellen“.¹⁰ Ferner zeigt sich, dass für einen Großteil des Führungsnachwuchses noch keine nachhaltige Strategie zur Entwicklung ihrer Kompetenzen

³ Breisig (2014, S. 7)

⁴ Handelsblatt GmbH (2019)

⁵ Kienbaum (2018, S. 8)

⁶ Vgl. Schüür-Langkau (2019)

⁷ Vgl. Hockling (2019)

⁸ Wollsching-Strobel & Prinz (2012, S. 91)

⁹ Schiele (2019)

¹⁰ Wollsching-Strobel & Prinz (2012, S.3)

etabliert wurde. Erkennbar wird das aus Untersuchungen im Rahmen einer McKinsey-Studie aus dem Jahr 2015¹¹, aus der ersichtlich wurde, dass über 83% der befragten Führungskräfte keine einschlägige Vorbereitung auf ihre neue Verantwortung erlebten. Diese Studie wurde 2018 über eine weitere Untersuchung der Personalberatung Egon Zehnder wiederholt nachgewiesen.¹² Zenger und Folkmann zeigen die wesentlichen Auswirkungen von schlechter und ausgezeichneter Führungsarbeit auf und belegen, dass ausgezeichnete Führungsarbeit einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmensgewinn hat.¹³ Bersin zeigte auf, dass Unternehmen mit einem hohen Reifegrad der Führungsstrukturen bis zu 37% mehr Umsatz bzw. 9% höhere Bruttogewinnmarge verzeichnen.¹⁴

Zusammenfassend lässt sich also konstatieren, dass die professionelle Entwicklung von Nachwuchsmitarbeitern eine wesentliche Rolle im Unternehmensalltag spielt. Die beschriebene notwendige Strategie in der Personalarbeit fehlt jedoch weiterhin in vielen Betrieben, wobei auch die Längsschnittstudie zum PIX aufzeigte, dass die Unternehmen während der begleiteten Jahre keine wesentlichen Anpassungen vorgenommen haben (DGfP, 2004-2011). Deutsche Unternehmen sollten demnach die strategische Entwicklung ihres Nachwuchses ernst nehmen. Oftmals fehlt Ihnen die Handlungskompetenz, die im ersten Ansatz auch der PIX unterstützt. Dieser konkretisiert auf gleiche Weise ein komplexes Thema und schafft somit eine Alltagshilfe. Eine entsprechende Filterung und Systematisierung half den Unternehmen und der Forschung, das breite Themenspektrum einzugrenzen.

Die Langzeitstudie verdeutlichte über die Jahre der Auswertungen des PIX, dass keine unmittelbar erkennbaren Entwicklungen in den Unternehmen zu erkennen war. Hieraus wird deutlich, dass mit dem PIX und dessen Herangehensweise noch kein ausreichender Weg gefunden wurde, die Entwicklung des Personals ausreichend zu messen und konkrete Handlungsstrategien für die Praxis zu empfehlen.

Die vorliegende Forschung strebt an, diese bedeutende Untersuchung fortzusetzen. Die Herangehensweise, den Unternehmen neben einer Beurteilung über einen Index auch eine damit einhergehende Umsetzungsempfehlung zu geben, wird in der vorliegenden Forschungsarbeit vorgestellt. Essenziell ist für den neu entwickelten Index die aktuell vorherrschende Situation in der angedeuteten Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt: die noch weiter fortgeschrittene Globalisierung und die damit verknüpften Veränderungen, wie die vor allem in Deutschland vorliegende demographische Struktur mit einer Knappheit an Nachwuchskräften, sowie die digitale Transformation. Daraus entstanden ist eine neue Generation von Arbeitnehmern, die es anders zu betrachten gilt, als es zur Zeit der PIX-Untersuchungen der Fall war. Damit verbunden müssen jene Handlungsstrategien für Unternehmen, die nicht die erwartete Wirkung zeigen, erkannt und weiterentwickelt werden. Auf diese Weise entsteht ein Index, der die vorhandene Strategie der Unternehmen im Bezug zur Nachwuchsmanagement-Arbeit aufzeigt und ihnen bei der Umsetzung dieser dient. Hierfür wird ein neuer Index entwickelt, der Nachwuchs-Entwicklungs-Index (NEX). Mit dieser Grundlage soll ein weiterer Beitrag geschaffen werden, um das aufgezeigte Vakuum in deutschen Unternehmen zur professionellen Entwicklung ihrer entscheidenden Unternehmenssäulen zu füllen. Hierzu wurden die letzten Ansätze länger nicht aktualisiert und können auf diesem Weg gemäß der Entwicklungen am Wirtschaftsmarkt angepasst werden. Unternehmen wird es mit der vorliegenden Forschungsarbeit ermöglicht, anhand einer konkreten Indexierung mit einem Reifegradmodell wesentliche Handlungsempfehlungen zur Strukturierung ihrer Nachwuchsmanagement-Entwicklung zu erkennen.

¹¹ Vgl. Chandran et al. (2015)

¹² Vgl. Kestel (2018)

¹³ Vgl. Zenger, Folkmann (2012)

¹⁴ Vgl. Bersin by Deloitte (2017, S. 49)

1.1 Bedeutung von Personalentwicklung für Unternehmen

Die Bedeutung von unternehmerischer Personalentwicklung ist mittlerweile zwar unbestritten, die konkrete Auswirkung auf den Unternehmenserfolg, sowie die notwendige Methodik und Herangehensweise steht jedoch vielfach in der Diskussion.

Folgender vertiefender Einstieg in die vorliegende Thematik zeigt auf, welchen Wert diese Unternehmensaufgabe hat und dient als theoretischer Grundstein für die verfasste Forschungsarbeit. Das Kapitel umfasst anhand der Wirksamkeit von Personalentwicklung auch die damit verbundenen Definitionen der zentralen Begrifflichkeiten.

Als Beispiel für die Herangehensweise zur Personalentwicklung kann die Volkswagen AG, das größte deutsche Unternehmen, dienen. Dieser Konzern definiert seine Mitarbeiter im Nachhaltigkeitsbericht als wichtigen Erfolgsfaktor, vor allem die Führungskräfte des Konzerns haben nach VW auf dieses Gut den größten Einfluss und somit wird deutlich, wie entscheidend für einen weltweit erfolgreichen Konzern die Führungskräfte für dessen Erfolg ist.¹⁵

Aber auch weitere Unternehmen, wie IBM, Google, Generali zeigen auf, dass die Förderung von Mitarbeitenden und Talenten eine wesentliche Schlüsselrolle spielt.¹⁶ Die VW AG definiert, um ein Beispiel zu nennen, ihren Erfolg unter anderem auch an der Attraktivität als Arbeitgeber und der Positionierung in etwaigen Arbeitgeber rankings. Ein eindeutiger Unternehmenserfolg lässt sich davon dennoch nicht als direkte Schlussfolgerung ableiten. Ausgesprochen hat sich Volkswagen ebenso für Weiterentwicklungsmöglichkeiten, und ein professionelles Personalmanagement. Dies führt in ihrem Fall tatsächlich zu Höchstplatzierungen: In einer aktuellen Umfrage zum Ranking der deutschen Arbeitgeber im Bereich der Personalentwicklung ist VW hinter dem Weltkonzern Google LLC branchenübergreifend Zweitplatzierte.¹⁷ Zwar ist das ein messbares Ergebnis, jedoch im Detail eine Bewertung von Universitätsabsolventen, die aufgrund von Markenimage diese Beurteilung aus der Ferne fällen. Somit kann lediglich die wahrgenommene Attraktivität festgehalten werden, nicht die tatsächlichen Personalentwicklungsmaßnahmen und deren unmittelbaren Auswirkungen. Hier wird exemplarisch deutlich, wie schwer sich die Beurteilung dieser Unternehmensaufgabe darstellt. Die schwere Messbarkeit und die Vielzahl von theoretischen und praktischen Ansätzen lassen dabei keine schnellen Ergebnisse zu.

Somit gilt es, diesen Ansatz tiefer zu ergründen und zu systematisieren. Diese Erkenntnis trifft auf die gesamte Organisation von Personalentwicklung zu. Die Notwendigkeit der Professionalisierung, des systematischen Aufbaus der Mitarbeiterförderung lässt sich eindeutig festhalten.

Als Personaldienstleister untersuchte die Hays AG mit über 665 Befragungen die Führungsarbeit in Unternehmen, wobei ein Querschnitt von Verantwortungshierarchien (Leitung bis Mitarbeiter ohne Verantwortung) und Organisationen verschiedener Mitarbeitergrößen befragt wurden (26% Konzern, 22% großer Mittelständler, 52% kleiner Mittelständler).¹⁸ Erkennbar wurde, dass die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland den Ausbau von Führungskompetenzen als wichtig und dabei Führungsaufgaben als immer komplexer betrachtet werden. Diese Resultate zeigen, dass die Entwicklung von Personal, und vor allem von Führungskräften, als ein wesentliches Element zum Unternehmenserfolg wahrgenommen wird.

Darüber hinaus zeigen die aktuellen Studienergebnisse der BCG in Abbildung 1, dass vor allem das Erkennen und Entwickeln von Nachwuchskräften bzw. Unternehmenstalente in 28 von 34 befragten europäischen Ländern als am stärksten priorisierter Trend zurückgemeldet wurde.

¹⁵ Vgl. Volkswagen AG (2019)

¹⁶ Vgl. Kägi (2020)

¹⁷ Vgl. Trendence Institut GmbH (2020)

¹⁸ Vgl. Hays AG (2014)



Abbildung 1 Talent Management und Leadership, Trend im Personal Management (BCG, 2020)

Demnach legten die 133 teilnehmenden deutschen Unternehmen die Prioritäten im Personalbereich chronologisch wie folgt fest:

1. Talent Management und Leadership
2. Strategische Ausrichtung der Personalarbeit / Personalanalyse
3. Personalgewinnung: Arbeitgebermarke, Einstiegsprozess von neuen Mitarbeitern
4. Organisation und Management von Mitarbeitervielfalt in Unternehmen
5. Interne Kommunikationsprozesse im Unternehmen (u.a. Social Media).

Mit diesem Ergebnis liefert die BCG ein weiteres Anzeichen für die Notwendigkeit dieser Forschungsarbeit. Im Folgenden wird auf die weitere Bedeutung dieser Prioritäten eingegangen. Die hier aufgezeigten Langzeit-Studien des DfGP oder auch der Boston Consulting Group verdeutlichen, dass ein professionelles Personalmanagement, gemessen durch den PIX, mit hohem Unternehmenserfolg zusammenhängt. Dieser Rückschluss kann auch auf die zu Grunde liegende Forschungsthematik der vorliegenden Arbeit bezogen werden. Diese hat vor allem die Nachwuchsführungskräfte im Fokus, und dieser wird im folgenden Kapitel zur Thematik der Führung vertieft.

Die vorliegende Literatur definiert sie darüber hinaus als höchste Priorität im Unternehmen.¹⁹ Auch mit dem Blick auf die Zukunft zeigt eine Befragung von Führungskräften, dass die Personalarbeit als größtes Risiko bis 2031 wahrgenommen wird.²⁰ Verdeutlicht wird auch, dass der Umsetzung dabei eine wesentliche Bedeutung zukommt. Eine damit verbundene Herausforderung ist die oftmals unkonkrete Wirkung auf diese weiche Erkenntnis der Praxis und Theorie: Wie genau wirkt sich die Personalentwicklung auf die Kennzahlen des Unternehmens aus? Durch die wertorientierte und indirekte, mittelbare Einflussnahme sind die Ausprägungen der Beantwortung dieser Frage vielfältig.²¹ Eine entsprechende aussagekräftige Antwort soll in der vorliegenden Forschungsarbeit in Form des Nachwuchs-Entwicklung-Index (NEX) gefunden werden.

Hierzu hat sich mit der wachsenden Beachtung auch eine Vielzahl von Institutionen zur Beantwortung der eingangs erwähneter Frage mit der Professionalisierung der Personalarbeit beschäftigt. Beispielhafte Gesellschaften, wie das britische Institute of Personnel and

¹⁹ Vgl. Wegerich (2015, S. 1)

²⁰ Vgl. Protiviti GmbH (2021)

²¹ Vgl. Wächter (1995, S. 7)

Development (IDP), oder auch die in der Folge häufig herangezogene Gesellschaft für Personalführung (DGFP) sind hier Vorreiter in der tiefgründigen Erarbeitung einer professionellen Personalpolitik. Auch mit einem weitreichenden Rückblick in die Erhebungen dieser Arbeitskreise wird die Historie der Bedeutung von Personalentwicklung deutlich: Seit den Jahren 1986 wurde die Personalentwicklung in den genannten Vereinigungen bereits als höchste Priorität innerhalb von Unternehmen festgehalten – immer in Verbindung mit der Begrifflichkeit der Professionalität.²² Trotz der unbestrittenen Bedeutung von Personalentwicklung zeigen sich allerdings bis heute deutliche Probleme in der Professionalisierung der Nachwuchsentwicklung von Führungskräften, welche im Folgenden aufgegriffen werden.

1.2 Problemstellung der professionellen Managementnachwuchsentwicklung

Die Lücke in entscheidenden Rollen im Unternehmen durch fehlende Talente bewegt Firmen weltweit dazu, die Entwicklung ihrer Talente und Führungskräfte als höchste Aufgabenpriorität festzulegen.²³ Diese Führungskräfte­diskrepanz soll sich bis 2030 auf knappe 10% zum Bedarf fehlender Führungskräfte im oberen Management entwickeln – mit steigender Tendenz.²⁴

Auch die vorangegangene Einleitung der Thematik zeigt in vielerlei Gesichtspunkten auf, weshalb die Talentarbeit derart bedeutsam für den Unternehmenserfolg wahrgenommen wird. Durch die nachweisliche Auswirkung von Führungskräften, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben wird, zeigt sich die essenziell notwendige Fokussierung auf die bewegenden Organe einer Unternehmung.

So ist es Unternehmen und der Wissenschaft klar, „dass Talente zu den Erfolgsfaktoren zählen und die Voraussetzung für dauerhaften und überdurchschnittlichen Erfolg sind“.²⁵ Und diese Talente stehen in der Führung vor anderen Anforderungen, Einflüssen und Erwartungen als ihre Vorgängergenerationen.

Nach Laraway (2022)²⁶ liegt das Engagement und die Qualität der Mitarbeiterleistung zu über 70% im Wirkungskreis der Führungskräfte. Somit zeigt sich die Notwendigkeit einer professionellen Managemententwicklung zur Sicherstellung von nachhaltiger Qualität in Führungspositionen auf. Es ist nämlich die fehlende Qualität von Führungskräften, welche die Notwendigkeit einer professionellen Managemententwicklung offenbart. In Deutschland überwiegen negative Vorgesetztenbeurteilungen, obgleich im europäischen Vergleich gute Noten vor allem für das Top Management verteilt werden.²⁷ Zudem gestalten sich neue Herausforderungen für die Nachwuchsentwicklung, diese wachsen durch die globale Schnellebigkeit und den damit entstehenden wirtschaftlichen Wandel. Gleichzeitig entstehen zahlreiche neue Maßnahmen, um diese Herausforderungen zu meistern, wie es auch in der Vergangenheit bereits eine Vielzahl neuer Entwicklungsmaßnahmen gab. Es reicht nicht mehr aus, eine Ausbildung zum Einstieg seines Berufsweges zu absolvieren, sondern auch hier stellt sich eine neue Anforderung an die Nachwuchspotenziale: Das Erfordernis einer lebenslangen Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und die der anvertrauten Mitarbeiter. Hierfür braucht es klare Handlungsstrategien, um mit dieser nicht neuen, aber noch wichtiger gewordenen Anforderung umzugehen. Unternehmen und Institutionen wie etwa Schulen und Universitäten werden durch den Konkurrenzdruck der Internationalisierung immer mehr gefordert, den Prozess des dauerhaften Lernens aufrechtzuerhalten. „Damit aber wird es letztlich notwendig, Personalentwicklung weniger als Aufgabe von Spezialisten aufzufassen, sondern als unternehmerische Aufgabe, die eine Dienstleistung für die Entwicklungs- und Lernfähigkeit der Gesamtorganisation darstellt“.²⁸

²² Vgl. Lee, Limberg (1995, S. 25)

²³ Vgl. Manpowergroup (2013)

²⁴ Vgl. Sorge (2017)

²⁵ Deloitte (2008, S. 7)

²⁶ Vgl. Laraway (2022, S. 14)

²⁷ Vgl. Tower Perrin (2008, S. 3)

²⁸ Reinhardt (2000, S. 210)

Dieses Zitat zeigt auf, dass die systematische Herangehensweise der Erfolgsfaktor zum Umgang mit den Herausforderungen ist und somit auch ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg, wenn es um die strategische Ausrichtung von Personalentwicklung geht.²⁹

Ebenso beschäftigt sich die Forschung vergangenen Zeit immer wieder vermehrt mit den praktischen Anforderungen an eine erlernbare Führungsarbeit³⁰ – eine Synthese aus den bereits gewonnenen Erkenntnissen fehlt, um sie den Unternehmen zur klaren Bewertung und Beschreibung ihrer Maßnahmen vorzulegen. So zählt auch die langfristige Positionierung der Managementnachwuchsentwicklung als maßgeblicher Faktor, um das Unternehmen erfolgreich aufzustellen – woran dieser Erfolg am Ende gemessen wird, ist eine individuelle Sichtweise des Unternehmens. Das dieser aber grundsätzlich unter anderem auf eine professionelle Führungskultur zurückzuführen ist, wurde bereits unter Kapitel 1 sowie 1.1 aufgezeigt. Die Verbindung zu den Veränderungen am Arbeitsmarkt und die damit einhergehenden Anforderungen an die Personalentwicklung legen offen, dass die Führungskräfte eine höhere Komplexität in ihrem Aufgabenbereich erleben. Die Entwicklung dieser Unternehmensorgane steht somit, ebenso verbunden mit der ohnehin vorliegenden bedeutsamen Einflussnahme, noch einmal mehr im Vordergrund. Zusammenfassend lässt sich beschreiben, dass, obwohl die Bedeutung und die Problemstellung in der Praxis und in der Forschung bekannt sind, die Messung der Güte der Personalentwicklung für Führungskräfte bisher nicht zufriedenstellend gelöst werden konnte. Wie in dem Kapitel zur Einleitung erwähnt, war der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index ein Ansatz, diesen Weg zu suchen – gefunden wurde er aber, wie beschrieben, auch mit dieser Methodik nicht. Demnach gilt es, Wissenschaft und das Arbeitsleben zu verbinden und einen neuen Ansatz zu finden, der der Bedeutung von Personalentwicklung gerecht wird und die bis dato andauernden, nicht zufriedenstellenden Maßnahmen abrundet.

Zusammenfassend wird demnach deutlich, dass das nachweisliche Fehlen von Führungs- und Fachkräften für die Unternehmen an der Spitze des Eisbergs sichtbar ist. Erkennbar ist für die Unternehmen auch, dass eine hohe Priorität zur Nachwuchsentwicklung gesetzt werden muss – diese Dringlichkeit ist von Unternehmen inzwischen vermehrt bestätigt.³¹ Was sich unter der Wasseroberfläche befindet, ist für diese Organisationen jedoch noch nicht sicht- und messbar, da ihnen die Grundlage fehlt, um die Qualität der Personalentwicklung überhaupt objektiv feststellen zu können und darauf aufbauend Strategie für das Talent Management zu entwickeln.: „Lediglich 55 Prozent der befragten Personaler bestätigen, dass ihr Unternehmen über eine ausformulierte Strategie für ihr Talent Management verfügt.“³² Mit dieser Problemstellung befasst sich die vorliegende Forschungsarbeit, um eine weitere Grundlage zur strategischen Entwicklung von Nachwuchsführungskräften zu schaffen.

1.3 Zielsetzung der Forschungsarbeit

Basierend auf der vorab beschriebenen Problemstellung soll mit der vorliegenden Forschungsarbeit ein praktischer Leitfaden für deutsche Unternehmen erstellt werden. Dieser Leitfaden soll Unternehmen dabei unterstützen, ihre Personalarbeit im Nachwuchsmanagement zu professionalisieren. In Anlehnung an den durch die Gesellschaft für Personalführung e.V. im Jahr 2004 entwickelten Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (kurz PIX) soll es Betrieben ermöglicht werden, im ersten Schritt die eigene Nachwuchsmanagement-Entwicklungsarbeit objektiv durch einen Index zu beurteilen und anschließend Maßnahmen ableiten zu können. Hierfür soll im Rahmen dieser Arbeit der Nachwuchsmanagement-Professionalisierungs-Index (kurz NEX) entwickelt werden.

²⁹ Vgl. Kaehler (2015, S. 72)

³⁰ Michel (2020, S. 3f)

³¹ Vgl. Protiviti GmbH (2021)

³² Kienbaum (2018, S. 8)

Diese Fokussierung auf die objektive Messung der Förderung von Managementtalenten ermöglicht die Beantwortung folgender Fragestellungen, welche im Folgenden detailliert hergeleitet und besprochen werden:

- Welche Faktoren sind als Ergänzung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagement-Entwicklung?
Zur Abgrenzung und wissenschaftlichen Weiterentwicklung des PIX ist es entscheidend, wesentliche Faktoren aus dem bestehenden Index zu priorisieren und um fundierte Elemente des NEX zu ergänzen.
- Sind individuelle Faktoren, welche die Persönlichkeit eines Nachwuchsmanagers berücksichtigen, entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagement-Entwicklung?
Ein wesentlicher Bestandteil des zu entwickelnden Indexes ist die Aufarbeitung, ob neben den stark fokussierten strukturellen Faktoren des PIX, auch persönliche Faktoren bedeutend sind für die Entwicklung des Managementnachwuchses.
- Welche Handlungsempfehlungen entstehen anhand des Nachwuchs-Entwicklungs-Indexes (NEX) je nach Reifegrad eines Unternehmens?
Der NEX soll die Komplexität des Themas der Personalentwicklung bündeln und vereinfachen: Damit einhergehend müssen die im Vergleich mehr und weniger strategisch erfolgreichen Entwicklungsmaßnahmen herausgearbeitet werden, um den Index in der Praxis anwendbar zu machen.

1.4 Vorgehensweise der Forschungsarbeit

Die im folgenden aufgezeigte Vorgehensweise dient der vorliegenden Arbeit als Richtlinie: In Anlehnung an die Grundzüge des PIX wird schlussendlich im Rahmen dieser Untersuchung der Nachwuchs-Entwicklungs-Index (NEX) erarbeitet.

Durch eine aktuelle und praxisorientierte Literaturrecherche wird die theoretische Grundlage erarbeitet, welche weitumfassend das Themengebiet darstellen soll. Über weiterführende und teilstandardisierte Experteninterviews wird diese Weite der Informationen im praxisfokussierten Austausch verkleinert. Somit wird zum einen der Umfang der Thematik minimiert, jedoch zum anderen auch auf die für die Unternehmen gebräuchlichen Themen angepasst. Die notwendige Praxisnähe wird somit sichergestellt. Darüber hinaus schafft es dieser Weg, den professionellen Anspruch zu erfüllen und vorhandene Ansätze zur Indexbildung zum Anfang der Forschung zu überprüfen.

Die damit erreichte Gewissheit zu der theoretischen und praxisnahen Themenauswahl wird über die Entwicklung von Forschungsfragen abgeschlossen, woraus ein aufgestellter hypothetischer Index zur Thematik entsteht. Die Fragestellungen werden erst in diesem Forschungsschritt entwickelt, um eine optimale Informationslage aus qualitativen Aussagen zu nutzen.

Die Überprüfung dieser Leitfragen erfolgt über die quantitative Befragung im Rahmen von online bereitgestellten standardisierten Fragebögen. Grundsätzlich wird hierzu ein Mixed-Method-Ansatz gewählt, um der Komplexität der Thematik gerecht zu werden: Das daraus resultierende Untersuchungsdesign ist in Abbildung 2 aufgezeigt.



Abbildung 2 Methodik-Abfolge NEX

Ersichtlich wird in Abbildung 1 die Verwendung von qualitativen und quantitativen Ansätzen. Als Grundlage dieser Herangehensweise dient der entwickelte Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., welcher im Folgenden aufgrund dessen vertieft vorgestellt wird.

Die Methodik zur Forschungsarbeit wird nach in der Literatur üblichen Empfehlungen zur Skalenerstellung³³ und in Anlehnung an die vorgestellte Herangehensweise zur Entwicklung des PIX geplant.

Schlussfolgernd entsteht durch diese Vorgehensweise eine hohe Qualität, durch dieses bereits erprobte Forschungsdesign.

In der **ersten Phase** (s. Abbildung 2 Methodik-Abfolge NEX) gilt es die für den Index notwendigen Forschungsgrundlagen zu erarbeiten: Die qualitative Forschung der breit aufgestellten Literatur ermöglicht den weiten Einblick in die Thematik zur vorliegenden Untersuchung.

Über die Inhaltsvalidität in der **zweiten Phase** wird die Güte dieser Vorgehensweise überprüft. Im Zuge dessen folgt durch die Einbeziehung von 5 Experten in teil-standardisierten Interviews die weitere Ergründung der aufgestellten Items und definierten Themengebiete: Die dadurch gezielte Filterung und Eingrenzung der Themenweite unterstützt die qualitative Generierung des Nachwuchs-Entwicklungs-Index.

Die **dritte Phase** des Forschungsdesigns beschreibt die Konstruktion eines konkreten Itemaufbaus. Durch die vorangegangenen Erkenntnisse entsteht ein Index, der im Anschluss bereits in einer ausreichend großen Stichprobe überprüft wird. Im Mittelpunkt stehen hier erneut die aufgestellten Forschungsfragen, welche der generierte Index beantworten soll (s. S. 16, Zielsetzung der Forschungsarbeit).

In diesem Prozessschritt gilt es, vor allem die Qualität dieser Antworten zu überprüfen: Die explorative Faktorenanalyse unterstützt in der Optimierung der aufgestellten Skala. Über die entsprechende Bewertung wird der Index erneut verfeinert und auf die vorangegangenen Erkenntnisse angepasst.

³³ Vgl. Boateng et al. (2018, S. 1ff)

2 Theorie- und Forschungsstand

„Ein Unternehmen ist so gut wie seine Mitarbeiter. Umso mehr gilt dies natürlich für die Führungskräfte: Ein Unternehmen ist umso besser, je besser die Führungskräfte sind“.³⁴ Ein klares Fazit mit Blick auf die kommenden Jahre und Jahrzehnte zeigt zusammengefasst auf, dass Trends und Entwicklungen, wie die Alterung der Belegschaft, ein sinkender Anteil von Nachwuchskräften sowie ein Fachkräfteengpass auf uns mit hoher Wahrscheinlichkeit zukommen.³⁵ Diesen Einblick hat bereits das einleitende Kapitel 1 beleuchtet.

Im Folgenden wird diese Aussage weiter untersucht, und die wissenschaftliche Sicht auf die unternehmerische Arbeit in diesem Zusammenhang aufgezeigt. Hierbei hilft der differenzierte Blick auf die Einflussfaktoren einer Nachwuchsführungskraft: Das Individuum und die strukturellen Voraussetzungen sowie die etablierten Abläufe in einem Unternehmen.

Mit einer einleitenden Begriffsdefinition werden die zwei Sichtweisen dieser personellen und strukturellen Faktoren aufgezeigt, die gemeinsam die Nachwuchsentwicklungs-Themen in erster Instanz aufteilen. Zur weiteren Eingrenzung und Aufarbeitung des Nachwuchs-Entwicklungs-Index werden diese im Folgenden beschrieben.

2.1 Professionalität

Als wesentliche Forschungs- und praktische Grundlage bezieht sich die vorliegende Arbeit auf den Begriff der Professionalität. Damit verbunden wird die vorangegangene Untersuchung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) als Kernelement zum Verständnis von professioneller Personalarbeit herangezogen. Der Hintergrund zu diesen Annahmen wird in den folgenden Kapiteln zum Verständnis erläutert.

Der aus dem Lateinischen abgeleitete Begriff „*professio*“ (Übersetzung: „öffentliche Erklärung“³⁶) meint ein Bekenntnis zu einem speziellen Beruf oder zu einer Tätigkeit. Eine in dem Zusammenhang passende Definition wurde von Sascha Armutat verfasst:

„Unter einem professionellen Berufsfeld soll die Gesamtheit von Mustern spezieller Aufgaben und Tätigkeiten verstanden werden, die sich auf einen spezifischen Funktionsausschnitt der Arbeitswelt beziehen. In einem Berufsfeld kann es differenzierte Berufsformen geben, die allerdings durch den gemeinsamen Gegenstandsbezug ihrer Tätigkeitsmuster sowie berufsethischer Normen miteinander verbunden sind und in der Fremdwahrnehmung als imageidentisch angesehen werden“.³⁷

Zur Professionalisierung der Nachwuchsentwicklung in Unternehmen gilt es also, die Gesamtheit spezieller Aufgaben und Tätigkeiten festzulegen.

2.1.1 Personalmanagement-Professionalisierungs-Index

Die zuvor erwähnte Deutsche Gesellschaft für Personalführung (kurz: DGfP) hat es sich zur Aufgabe gemacht, zur Personalführung in deutschen Unternehmen einen Beitrag zu leisten, und hat hiermit verbunden bereits mehrfach die Professionalisierung der Personalarbeit weiterentwickelt. Als Ergebnis dessen ist der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) aus Befragungen deutscher Mitgliedsunternehmen entstanden.

Dieser wurde als eine Kenngröße entwickelt, die vom Jahr 2004 bis 2012 den befragten Unternehmen die umgesetzte Arbeit im Personalbereich messbar machte.

³⁴ Wollsching-Strobel & Prinz (2012, S. 89)

³⁵ Rump (2020)

³⁶ PONS (2018)

³⁷ Armutat (2003, S. 141)

In den Jahren 2004 – 2008 wurde die gleiche Herangehensweise in Form der PIX-Langzeitstudie gewählt, welche erneut in abgeänderte Form 2010 und 2012 umgesetzt wurde, und im Anschluss beendet wurde. Als Grundüberlegung galt hier in der Vergangenheit stets die Überlegung, dass gutes Personalmanagement und Unternehmenserfolg zwar verschiedene Parameter abbilden, jedoch „(...) besitzen Unternehmen mit einer guten Performance in der Regel mehr und erfolgreichere Personalmanagementpraktiken als weniger leistungsstarke Unternehmen“.³⁸

Mit dieser These hinterfragte die DGfP e.V. die Struktur der Unternehmen in regelmäßigen Abständen bis zum Jahr 2012. Durchgeführte Befragungen fanden demnach von 2004 bis 2012 statt (jährlich, bis auf die Jahre 2009 und 2011). Ab der Befragung im Jahr 2010 wurde der Fragebogen angepasst. Es wurden neue Sichtweisen zur lebenszyklischen Betrachtungsweise eines Mitarbeiters in der Form ergänzt, dass Fragen zur konzeptionellen Ausrichtung der Gestaltungsfelder (s. Abbildung 3 Professionalitätskonzept der DGfP (DGfP e. V., 2004)) ergänzt wurden.³⁹ Jedoch ist auf Grund der einzig zugänglichen Veröffentlichung des Fragebogens zum PIX das Untersuchungsdesign aus dem Jahr 2004 Mittelpunkt der vorliegenden Dissertation. Dieses wurde zum einen in ersten Veröffentlichungen am detailliertesten beschrieben und offengelegt. Zum Beispiel wurden die genauen Indexberechnungen und Itemverknüpfungen offengelegt. Im Rahmen der Anpassung des Fragebogens von 2010 wurde diese Tiefe an Information nicht offengelegt. Für die solide Grundlage der hier vorliegenden Forschung wurde als Basis die erste veröffentlichte Befragung verwendet, zumal keine erheblich richtungsändernden Anpassungen der zweiten Befragung kommuniziert wurden.

Im Rahmen der PIX-Untersuchungen wurde ein Instrument zur Selbstaufklärung der Unternehmen, ein Benchmark, sowie die damit verbundene Transparenz geschaffen.⁴⁰ Dabei wird, wie bereits zuvor in der Einleitung unter Kapitel 2 Theorie- und Forschungsstand erwähnt, ein erheblicher Unterschied zwischen nicht professionell verfolgten und professionellen Personalmanagement-Maßnahmen geschaffen: Dieser Ansatz dient auch in der vorliegenden Arbeit für eine Konkretisierung der Begrifflichkeit.

Durch die Verbindung von Wissenschaft und Praxis-Experten entwickelt die DGfP den in der folgenden Abbildung 3 Professionalitätskonzept der DGfP (DGfP e. V., 2004) aufgezeigten Index. In der Abbildung 2 ist die Zusammensetzung der PIX-Elemente in einem Ausschnitt aus den 4 Managementaufgaben und 6 Wirkungsaspekten (s. Tabelle 1) eines Unternehmens dargestellt – dieses Konstrukt bildet das theoretische Konzept für die Gestaltung des PIX.

³⁸ DGfP e.V. (2004)

³⁹ Vgl. DGfP e.V. (2012, S. 7)

⁴⁰ Vgl. DGfP e.V., PIX - der Personalmanagement-Professionalisierung-Index der DGfP (2004, S. 9)



Abbildung 3 Professionalitätskonzept der DGfP (DGfP e. V., 2004)

Zur Entwicklung dieses Konzepts führte die DGfP e.V. zu Beginn ihrer Untersuchungen eine Bestandsaufnahme der Erwartungen aller Personalmanagement-Beteiligten auf und fasste auf diese Art und Weise die Anspruchshaltungen der internen und externen Stakeholder zur Personalarbeit zusammen. Somit wurde der Erwartungshorizont anhand der vielfältigen Aussagen von Kapitalgebern, Arbeitgeberverbänden, Bewerbern, Gewerkschaften (externes Unternehmensumfeld) sowie Unternehmensleitungen, Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeitervertretungen zusammengefasst. Mit Hilfe einer Balanced Scorecard wurden im Anschluss sich überschneidende Positionen kategorisiert.⁴¹ Die wesentlichen Konfigurationselemente ergeben sich mit dieser Herangehensweise aus den vier festgehaltenen Managementaufgaben des Wertmanagements, des Beziehungsmanagements, des Instrumenten- und Prozessmanagements und des Kultur- und Kompetenzmanagements. Mit dem Zwischenfazit der Gesellschaft für Personalführung konnte zu diesem Zeitpunkt festgehalten werden, dass die Unternehmungen mit einer erfolgreichen Umsetzung dieser Personalmanagementaufgaben als professionell gelten. Das entsprechende Ergebnis wurde vor der Befragung im DGfP-Expertengremium intensiv diskutiert und aufgearbeitet. Der hierzu passende Gesamtkatalog an auszuführenden Professionalisierungsaufgaben kann im Anhang 12 PIX Befragung, Einordnung Managementaufgaben eingesehen werden.

Dabei gilt es bei der **Aufgabe des Wertmanagements** als Zielsetzung durch strategische und Controlling-basierte Maßnahmen den Wertbeitrag des Personalmanagements im Bezug zum Unternehmenserfolg transparent zu gestalten und die Personalaktivitäten hierauf anzupassen.⁴²

Das **Beziehungsmanagement** zeichnet sich dadurch aus, dass es sich extern und intern danach ausrichtet, allen Beteiligten einen, anhand der Unternehmensziele systematischen Ansprechpartner, zur Verfügung zu stellen.⁴³

Wohingegen das **Instrumenten- und Prozessmanagement** sich mit Prozessen und Instrumenten im Unternehmen beschäftigt, um ein in sich abgestimmtes System eines State-of-the-Art

⁴¹ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 36)

⁴² Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 40)

⁴³ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 43)

Personalmanagements zu etablieren und nachhaltig im kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu hinterfragen.⁴⁴

Mit dem professionellen **Kultur- und Kompetenzmanagement** wird eine Kultur und dazu passende Kompetenz beeinflusst, so dass die strategisch wichtigen Kompetenzen im Unternehmen gefördert werden. Darüber hinaus soll der Wandel des Personalmanagements mit begleitet und die Unternehmenskultur als Aufgabe der Personalarbeit verstanden werden.⁴⁵

Die dabei maßgeblich einflussnehmenden Faktoren setzen sich gemäß der DGfP-Personalarchitektur aus den professionellen Akteuren (Mitarbeiter im Unternehmen, welche die Strategie und Umsetzung vorantreiben), professionellen Prozesse (definierte Handlungsschritte), professionelle Systeme sowie Instrumente (Mittel und Methoden des Personalmanagements), und die professionelle Organisation (Gesamtheit aller Abläufe und Strukturen) zusammen.⁴⁶

Die DGfP definiert darüber hinaus den Begriff der Professionalisierung nach Heidenreich (1999) wie folgt:

„Professionalisierung bezeichnet den Prozess, in dem die Wissensbasis wissenschaftlich fundiert, die Ausbildung für die Akteure standardisiert und die Praxis die Aufgabenbewältigung qualitativ verbessert wird.“⁴⁷

Heidenreich ergänzt diese Definition darüber hinaus um „die Weiterentwicklung der professionellen Wissensbasis [die] systematisiert und institutionalisiert werden“.⁴⁸

Im Speziellen auf das Berufsfeld des Personalmanagements bezogen, definiert sich eine *professionelle Personalarbeit* durch den bewussten Bezug zur internen Unternehmensstrategie, sowie zu externen Faktoren (Markt- und Ressourcengegebenheiten).⁴⁹ Einen positiven Einfluss auf diese Professionalisierung haben die Kompetenzen der Funktionsträger, wobei der Professionalisierungsgrad durch die Orientierung und die Prozessbeteiligung (beides: intern oder extern) gemessen werden kann.⁵⁰

Diese ausgewählten Grundlagendefinitionen wurden ebenso innerhalb der Forschungsarbeit der DGfP herangezogen und dienen im Folgenden ebenso als wichtige Verständigung der zentralen Begrifflichkeiten. Es wird also der Anspruch auf eine systematische, strategische Ausrichtung der Nachwuchsentwicklungs-Maßnahmen gewählt und in der Herangehensweise der Indexentwicklung genutzt.

Zur Überprüfung der Professionalisierung wurde der folgende Fragenkatalog verwendet, welche im Anhang 11 PIX Befragung (Managementaufgaben, 2004) vollständig einzusehen ist und in der folgenden Tabelle 1 in einem Auszug aufgezeigt wurde. Mit dieser Herangehensweise ergaben sich 84 abgefragte Items, inklusive der wirtschaftlichkeitsbezogenen Fragestellungen. Dafür wurden die Antwortskalen in dichotome oder kategoriale Fragen erarbeitet und entsprechend verschieden angeordnet. Nach einem Pretest im März und April 2004 wurde die Befragung an 1399 Personalmanager begonnen.⁵¹

Als erstes Resultat im Jahr 2004 konnte festgehalten werden, dass ein PIX-Mittelwert bei den 254 teilnehmenden Unternehmen von 2,46 (Anmk. Index Wertebereich 1-4) anfänglich festgehalten wurde.⁵² Im Vergleich der verschiedenen Konfigurationsaspekte scheinen die Organisationen vor

⁴⁴ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 44)

⁴⁵ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 40ff)

⁴⁶ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 39)

⁴⁷ DGfP (2004, S. 19)

⁴⁸ Heidenreich (1999, S. 35–58)

⁴⁹ Vgl. Armutat (2003, S. 148)

⁵⁰ Vgl. Wagner et al. (1995, S. 123)

⁵¹ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 62ff)

⁵² DGfP e.V. (2004, S. 72)

allem ihre Instrumenten- und Prozessarbeit professioneller zu entwickeln als z.B. ihr Wertemanagement. Dabei konnten keine wesentlichen Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße⁵³ (Verbindung größere Mitarbeiteranzahl zu strukturellen Strukturen), der Betreuungsquote⁵⁴ sowie ein schwacher Zusammenhang zur Branchenzugehörigkeit festgestellt werden.⁵⁵ Wohingegen jedoch eine Korrelation zwischen der Professionalität des Personalmanagements und dem Unternehmenserfolg festgehalten werden konnte. In den weiteren Untersuchungsjahren konnten keine wesentlichen abweichenden Ergebnisse konstatiert werden.⁵⁶

Tabelle 1 PIX-Items, Auszug Managementaufgaben

Nr.	Items	Antwortskala	Zuordnung Managementaufgaben	Wirkungsfeld
1	Ist die Personalfunktion in der Geschäftsleitung eigenständig vertreten?	Ja, Nein	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
36	Wie viele der Personalprozesse laufen IT-gestützt ab?	Alle; Viele; Einige, Wenige, Keine	Instrumenten- und Prozessmanagement	Effektivität / Effizienz Personalprozesse
38	Gibt es eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung?	Ja, über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus; Ja, im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse; Die Zusammenarbeit ist nicht systematisch.	Beziehungsmanagement	Arbeitgeberattraktivität + Sozialpartnerschaft
40	Gibt es ein vom Personalbereich erarbeitetes innerbetriebliches Kommunikationskonzept?	Ja, schriftlich festgehalten; Ja, mündlich vereinbart; Nein	Beziehungsmanagement	Arbeitgeberattraktivität + Sozialpartnerschaft
41	Begleitet der Personalbereich organisatorische Veränderungen (Restrukturierungen, M & A, Fertigungsverlagerungen etc.)?	Ja, überwiegend aktiv gestaltend; Ja, überwiegend beratend; Nein	Kultur- und Kompetenzmanagement	Innovative Organisation + Qualität / Verfügbarkeit FK / MA

Neben dem PIX der Deutschen Gesellschaft für Personalführung gibt es auch weitere Forschungen und Herangehensweise zur Beurteilung der Personalstrukturen, wie z.B. dem Human-Potential-Index (kurz HPI). Dieser wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales entwickelt, um die Wertschöpfungskette der Personalarbeit zu beurteilen und sicherzustellen.⁵⁷ Dabei entstand ein Rating-Instrument zur Bewertung von erfolgreichen Strukturen und Methoden zur Steigerung des Humankapitals, welche ebenfalls eine holistische Betrachtung von HR-Strukturen und ein übergreifendes Benchmarking ermöglichen sollte.⁵⁸ Das Erreichen dieser Zielsetzung wurde in der Literatur jedoch mannigfach bezweifelt. Diese bezieht sich zum einen auf die wissenschaftlich als unsauber beschriebene Sichtweise, sowie zum anderen auf die beteiligten Unterstützer dieser Forschung. Mit diesem Bezug wird kritisiert, dass eine Monopolstellung entstehen könnte, sobald der HPI als Standardisierungsinstrument eingesetzt wird – die entsprechenden beteiligten Organisationen gestalten sich auf diesem Weg eine mögliche Alleinstellung und ein entsprechendes gesichertes Auftragsvolumen.⁵⁹ Darüber hinaus

⁵³ DGfP e.V. (2004, S. 77)

⁵⁴ DGfP e.V. (2004, S. 81)

⁵⁵ DGfP e.V. (2004, S. 84)

⁵⁶ DGfP e.V. (2008, S. 83)

⁵⁷ Vgl. Stein (2009, S. 62)

⁵⁸ Vgl. YougovPsychonomics AG (2009, S. 4)

⁵⁹ Vgl. Friedrichs, Scholz (2009)

richtet sich der HPI nach Scholz zu eindimensional auf die Mitarbeiterzufriedenheit.⁶⁰ Damit verbunden trat auch die DGfP e.V. als Unterstützung dieser Herangehensweise zurück.⁶¹

Mit dem Hintergrund der deutlichen Kritik an diesem Ratinginstrument wurde sich für den PIX als Säule dieser Dissertation entschieden. Für beide HR-Strukturinstrumente gilt dennoch, dass ein strukturelles, praxisnahes Werkzeug zur evidenzbasierten Beurteilung und damit zur Verbesserung der Personalarbeit weiterhin hochrelevant bleibt⁶², die wissenschaftliche Generalisierung auf die verschiedenen gelagerten Organisationen in Deutschland gilt es umso deutlicher sensibel zu hinterfragen.⁶³ Mit diesen erkannten Kritikpunkten in den vergangenen Untersuchungen zu erfolgreichen Personalstrukturen wurde die vorliegende Dissertation sensibilisiert aufgearbeitet.

2.1.2 Wirkung von Professionalisierung

Die zuvor aufgezeigten Konfigurationselemente (4 Managementaufgaben) erweiterte die DGfP e.V. um eine Form der Operationalisierung dieser Überschriften: Der PIX umfasst demnach sich aus diesen Aufgaben ergebene Wirkungsdimensionen, welche die tatsächlichen Leistungen der HR-Arbeit einbezieht. Diese deutlich operativeren Ergebnisdimensionen wurden in der folgenden Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 2 Sofortige Wirkungen von professioneller Personalpolitik (nach DGfP e. V., 2004)

Strategiedurchdringung	Konsequente Umsetzung aller Mitarbeiter der Unternehmensphilosophie.
Arbeitgeberattraktivität	Interne sowie externe Personen sprechen von einer hohen Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens.
Sozialpartnerschaft	Eine Konfliktbewältigung wird im Unternehmen grundlegend umgesetzt.
Effiziente Personalprozesse	Der Ablauf in Bezug auf die Personalprozesse wird durch branchenübliche Kosten umgesetzt.
Innovative Organisation	Die Mitarbeiter des Unternehmens sind stark veränderungsbereit.
Qualität/Verfügbarkeit von Personal/Führungskräften	Offene Stellen im Unternehmen werden zügig und qualitativ besetzt.

Diese Ebenen zeigen der HR-Professionalisierung den „Outcome“ deren Arbeit auf, welche sich in zwei Wirkungsweisen offenlegen lässt. Zum einen ergeben sich unmittelbare Ergebnisse durch die Personalarbeit (unmittelbare Wirkung) und zum anderen hat diese Professionalisierung Einfluss auf die wirtschaftlichen Parameter eines Unternehmens (mittelbare Wirkung).⁶⁴

Diese Auswirkungsfacetten ergeben sich aus den zuvor genannten Managementaufgaben (Wertmanagement, Beziehungsmanagement, Instrumenten- und Prozessmanagement, Kultur- und Kompetenzmanagement). So resultiert ein professionelles Wertmanagement vor allem in eine Form der Strategiedurchdringung der Personalarbeit. Ein professionelles Beziehungsmanagement sorgt für eine starke Arbeitgeberattraktivität und demnach eine positive externe Wahrnehmung. Intern erleben die Mitarbeiter eine starke Sozialpartnerschaft in diesem Zusammenhang. Darüber hinaus lässt ein professionelles Instrumenten- und Prozessmanagement einen balancierten Kosten- und Nutzenvergleich durch effiziente Personalprozesse entstehen. Erarbeitet sich die Personalabteilung ein professionelles Kultur- und Kompetenzmanagement, zeigen sich Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit einer Unternehmung. Ferner ermöglicht es auch eine schnelle und qualitative Verfügbarkeit von Personal, vor allem von entwickelten Führungskräften⁶⁵.

⁶⁰ Vgl. Scholz (2009)

⁶¹ Vgl. HRM (2009)

⁶² Vgl. Stein (2005, S. 30) und Petry (2018, S. 126)

⁶³ Vgl. Deller, Kalke, Passaro (2009, S. 371)

⁶⁴ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 83)

⁶⁵ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 46)

Die mittelbaren Effekte, auf den oben beschriebenen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, durch eine professionelle Personalarbeit lassen sich durch verschiedene Parameter überprüfen bzw. erkennen: Aus Akzeptanz und im Sinne eines praktikablen Ansatzes wurde für den PIX die Gesamtkapitalrendite sowie die Eigenkapitalrendite und die Eigenkapitalquote herangezogen⁶⁶.

In einem der vorliegenden Fazits zu diesen genannten Auswirkungen der DGfP e.V. wird diese Erkenntnis noch einmal verdeutlicht: „Je professioneller das Personalmanagement, desto erfolgreicher ist auch das Unternehmen.“⁶⁷ Dies ist auch in der vorliegenden Abbildung 4 der Langzeitstudie PIX ersichtlich, wobei vor allem die Aspekte der Strategiedurchdringung ($r=.348$) und der innovativen Organisation ($r=.391$) mit dem Unternehmenserfolg von 137 befragten Unternehmen korrelierten. Für die Überprüfung dieser Zusammenhänge (wirtschaftlicher Erfolg, Personalmanagement) wurden Korrelationsüberprüfungen umgesetzt. Zur Einordnung des wirtschaftlichen Erfolges bediente sich die DGfP e.V. Kennzahlen wie z.B. der Eigenkapitalquote, der Eigenkapitalrendite sowie die Gesamtkapitalquote.⁶⁸ Ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem PIX und der Eigenkapital- sowie Gesamtkapitalrendite konnte festgehalten werden. Im Detail bezogen sich die Korrelationen vor allem auf die Indexwerte für das Kultur- und Kompetenzmanagement und ferner für die Qualität und die Verfügbarkeit von Personal.

Zusammenfassend lässt sich mit den Untersuchungen zum PIX festhalten, dass die Professionalität des Personalmanagements sich auf den Unternehmenserfolg positiv auswirken kann.⁶⁹



Abbildung 4 Wirkung professionellen Personalmanagements (DGfP, 2012)

Spätere Studien belegen den Zusammenhang zwischen der Personalarbeit und dem unmittelbaren Unternehmenserfolg. So zieht die Boston Consulting Group (BCG) im Rahmen ihrer Studien im Jahr 2013 ein ähnlich lautendes Fazit. „The benefits of best-in-class people management are indisputable“.⁷⁰ Die Boston Consulting Group wählte dabei eine ähnliche Vorgehensweise, wie die DGfP e.V. zum PIX: Es wurden über 3.500 Personen aus verschiedenen Länder und Branchen zu verschiedenen HR-relevanten Bereichen befragt. Damit verbunden wurden auch wirtschaftliche Parameter hinterfragt. Die Korrelationsprüfung zeigte auf, dass Organisationen mit ausgeprägten Maßnahmen in den Bereichen, wie z.B. der Personalstrategie, Talent

⁶⁶ Vgl. DGfP e.V. (2004, S. 86)

⁶⁷ DGfP e.V. (2009, S. 23)

⁶⁸ Vgl. DGfP e.V. (2005, S. 86)

⁶⁹ Vgl. DGfP e.V. (2005, S. 86)

⁷⁰ BCG (2018)

Management oder Kulturmanagement, ebenfalls einen finanziellen Erfolg aufweisen können. Zur Überprüfung wurden Durchschnittsmargen und die durchschnittliche Umsatzentwicklung herangezogen und demnach erfolgreiche und nicht erfolgreiche Organisationen unterteilt: Vor allem die finanziell nicht erfolgreichen Unternehmungen zeigten auf, dass in nahezu allen 27 definierten HR-Themen Handlungsbedarf bestand.⁷¹

2.2 Bedeutungsergründung von Führung im Unternehmen

Wie der vorhergehende Abschnitt zeigt, ist eine professionelle Nachwuchsentwicklung von Führungskräften ein entscheidender Faktor für Unternehmenserfolg. Unabhängig vom Thema der Professionalisierung zeigt die Zusammenfassung der Forschung der BCG (s. Abbildung 1), dass das Thema „Leadership“ von deutschen Unternehmen im Personalbereich gemäß der BCG-Auswertung hoch priorisiert wird. Aus welchem Hintergrund diese Priorisierung erfolgt, wird im folgenden Kapitel ergründet und das Thema Führung, neben dem Ansatz der Professionalisierung die zweite Säule dieser Forschungsarbeit, vertieft. Zur ersten Betrachtung werden die verschiedenen Begrifflichkeiten einer Führungskraft differenziert und in folgenden Kapiteln näher unterschieden.

In den vorangegangenen Absätzen unter Kapitel 1.2 wurden die Einflussnahme von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter aufgezeigt sowie die Bedeutung von Mitarbeitern für ihr Unternehmen. Diese Wirkung scheinen momentan nicht alle Führungskräfte vollumfänglich wahrzunehmen, sodass in den letzten Jahren keine wesentliche Veränderung in der Bindung von Mitarbeitern zu ihren Unternehmen zu erkennen ist – obgleich eine geringe Bindung die Wirtschaft jährlich ca. 77–103 Milliarden Euro kostet.⁷²

Die Managementpioniere Peter F. Drucker und Fredmund Malik zeigen schon in der Vergangenheit in tiefer Erarbeitung die Wirksamkeit von Führung und einer Führungskraft auf. So definiert Malik die Führungskraft zum einen als wichtigstes Organ der Unternehmung und auch wesentliche gestaltende Persönlichkeit in der Gesellschaft. Drucker benennt die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft mit dem Erreichen von Unternehmenszielen.⁷³ Mit dieser schnellen Verbindung zum Unternehmenserfolg wird häufig der Bezug zum Misserfolg vergessen: Auch hier zeigt die Vergangenheit die wesentliche Verantwortung bei einer Führungskraft.⁷⁴

Auch folgende Studien untersuchen die Wirkung des Managers intensiv und belegen überwiegend die Führungskraft als wirkungsvollen Einflussfaktor auf das Unternehmen: Bradley im Rahmen einer McKinsey-Studie (2013)⁷⁵, Joyce (2003)⁷⁶, sowie Baruch (2011)⁷⁷ zeigten in verschiedenen Untersuchungen den wesentlichen Einfluss des Führungsteams auf die wirtschaftlichen Resultate eines Unternehmens auf. Diese allgemeine Aussage zeigt die notwendige Differenzierung der Thematik. So werden innerhalb der Forschungen verschiedene Ansätze und verschiedene Parameter des Erfolgs beschrieben: So kann eine erfolgreiche Führung z.B. auf Bilanzzahlen (Rendite, Umsatz, Wachstumsentwicklung) zurückzuführen sein, genauso auch auf Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit sowie Einführung von Innovationen, oder Krisenmanagement⁷⁸. Dennoch lässt sich auch hier trotz der Allgemeinheit der Aussage die Bedeutung einer Führungskraft auf den Unternehmenserfolg festhalten.

So hat die Literatur im Laufe der Zeit verschiedene Ansätze verfolgt, um diesen Einfluss zu konkretisieren. Diese werden in den folgenden Abschnitten zusammengefasst. In neuerer Zeit fokussieren Untersuchungen vermehrt auf den Eigenschaftscharakter der Führung: Welche

⁷¹ Vgl. BCG (2014)

⁷² Gallup GmbH (2018)

⁷³ Vgl. Pinnow (2012, S. 51)

⁷⁴ Vgl. Roederer (2011, S. 1)

⁷⁵ Vgl. Bradley et al. (2013)

⁷⁶ Vgl. Joyce et al. (2003)

⁷⁷ Vgl. Baruch In: Hinterhuber (2011)

⁷⁸ Vgl. Goffin (2020, S. 262f)

Eigenschaften zeichnen eine erfolgreiche Führungskraft, einen Unternehmenslenker aus?⁷⁹ Ferner wurde das konkrete Verhalten einer leitenden Person in Korrelation zum Unternehmenserfolg untersucht: Wie verhalten sich erfolgreiche Manager? Die Kombination dieser Theorien zeigt sich im situativen Ansatz: In welchen Situationen zeigen sich welche Charakterzüge und Verhaltensweisen als erfolgreich? Neuere Ansätze befassen sich mit Theorien der Führungsforschung, mit zur Höchstleistung antreibenden Führungsstilen, wie z.B. der transformationalen Führung: Welche neuen, persönlichkeitsorientierten Führungsmethoden motivieren zu Höchstleistungen?

Unterschiedliche Studienergebnisse zeigen gemäß der Metaanalyse nach Roederer (2011) verschiedene, teils widersprüchliche Ergebnisse, die im Einzelnen den Erfolg einer Führungskraft analysieren möchten. Das sind zum Beispiel klassische Untersuchungen zu den Eigenschaften, mit dem zusammenfassenden Ergebnis, dass diese zwar sehr wohl Einfluss auf den Führungserfolg haben – aber nicht die ausschließliche Ursache dafür sind.⁸⁰ Die weiteren Forschungen im Rahmen von Verhaltensanalysen befassen sich, teils widersprüchlich, unter anderem mit der charismatischen Führung. Diese scheint in einer Metastudie als direkter Erfolgsgarant ausgeschlossen zu werden, wobei positive Grundzüge einer Führungskraft zu genauso positiven Ergebnissen führen kann.⁸¹ Diese nicht homogene Sicht auf die Erfolgsfaktoren von Führungsarbeit zeigt auf, dass eine heterogene Betrachtung notwendig ist. Aus dieser Sichtweise heraus beschäftigt sich die vorliegende Forschungsarbeit mit einer ganzheitlicheren Herangehensweise für eine professionelle Führungsarbeit.

Weitere Ansätze, wie zum Beispiel die transformationale Führung, zeigen in Untersuchungen genauso wie bei den vorab genannten Grundannahmen einen Effekt auf die ökonomischen Kenngrößen eines Unternehmens. Jedoch werden diese Ansätze auch in Relation gesetzt zu unterschiedlichen Ergebnissen oder der Eingrenzung bestimmter Szenarien, wie zum Beispiel des vorhandenen Einflusses auf die Rendite eines Betriebes.⁸²

Neben der ökonomischen Zielerreichung, dem dazu wirksamen Einfluss einer Führungskraft wird auch die soziale Zielerreichung in Form von Mitarbeiterzufriedenheit vermerkt. Die Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen ist nicht nur monetär zu begründen, sondern auch in Entwicklungschancen und Führungsverhalten. So sind Mitarbeiter unter Einfluss dieser Parameter der Entwicklungsperspektiven und der Führungskultur bereit, sich für die Unternehmensziele verstärkt einzusetzen.⁸³

Misserfolg in der Führung lässt auch soziale Effekte erkennen. Diese wurden erst in den letzten 40 Jahren untersucht. So hat ein Fehlverhalten in der Führung erhebliche Auswirkungen auf die psychische und gesundheitliche Gesundheit der anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.⁸⁴

Ein wesentliches, hier exemplarisch herangezogenes, Ergebnis zeigt, dass vor allem die Entscheidung zu einer begleiteten, professionellen Entwicklung der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg führt und in der Folge erfolgreicher, motivierter Nachwuchs die Zusammenarbeit mit seinesgleichen sucht, womit sich der Effekt schnell skaliert.⁸⁵ Die damit verbundene Bedeutung der Unternehmenskultur bleibt ebenso aufzuzeigen, wie die Bedeutung von qualifizierten und gebundenen Mitarbeitern, einem professionellen Personalmanagement und einer agilen Ausrichtung des Unternehmens.

Festzuhalten und zu verstehen gilt es, dass Führungskräfte eine erhebliche Bedeutung für die maßgeblichen Kenngrößen eines Unternehmens haben. Wie ein Betrieb diese Kenngrößen definiert, bleibt individuell vorzunehmen – ebenso individuell sind auch die Auswirkungen auf

⁷⁹ Vgl. Grote (2012, S. 367)

⁸⁰ Vgl. Nerdinger (2014, S. 88)

⁸¹ Vgl. Roederer (2011, S. 35)

⁸² Vgl. Köhn (2010)

⁸³ Vgl. Towers Perrin (2007)

⁸⁴ Vgl. Grote (2012, S. 12)

⁸⁵ Bader (2020)

den Unternehmenserfolg. Besonders in Zeiten des Wandels können sich Zielsetzungen auch verändern. Diese können rein ökonomisch, rein sozial, oder eine Kombination aus beiden Aspekten sein. Zu konstatieren ist vor allem die Entwicklung einer Führung nach dem Gießkannen-Prinzip (ein Muster für das gesamte Unternehmen), bis zu einer maximal individuellen Führung, welche mehrfach zur Grundlage einer erfolgreichen Führung festgehalten wurde. Wie diese Forschungsarbeit den Begriff der Führungskraft jedoch versteht, wird im Folgenden beschrieben.

2.2.1 Begriff der Führungskraft

„Führung ist danach bewusste und zielgerichtete Einflussnahme jedweder Art“.⁸⁶

Diese einfache Definition bezieht sich auf die unmittelbare Führung von Personen. Im Folgenden wird diese Begriffsbestimmung neben weiteren Ansätzen in der Literatur als Grundlage genutzt. Der Begriff des Managements ist dabei der Bezug zur strategischen Organisation eines Unternehmens, wobei die Führungskraft die Einflussnahme auf die Arbeitnehmer übernimmt und somit unterschieden werden muss. Eine gesetzliche oder betriebswirtschaftliche verbindliche Definition des Begriffs „Führungskraft“ existiert allerdings nicht.⁸⁷

Die Einflussnahme der Führungskraft in Unternehmen ist zentraler Bestandteil der Begriffsbestimmungen in der Literatur. Dabei zeigt folgende Abbildung 5 die damit einbezogenen Unternehmenscharaktere.

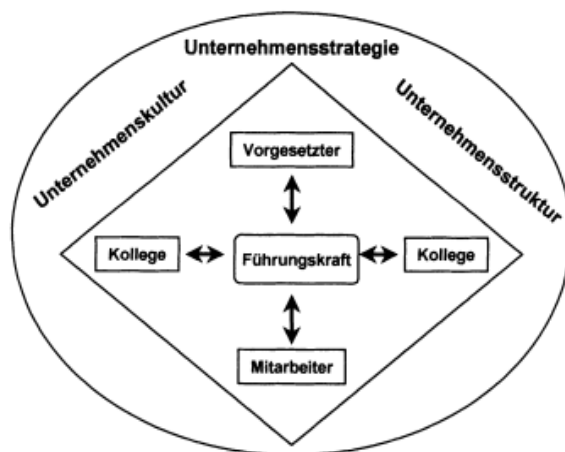


Abbildung 5 Beziehungsgeflecht von Führungskräften in Unternehmen⁸⁸

Eine Führungskraft befindet sich in einem Beziehungsgeflecht aus Vorgesetzten, Kollegen sowie Mitarbeitern und nimmt Einfluss auf die Unternehmensstrategie, die Unternehmenskultur und die Unternehmensstruktur - alles Faktoren, die durch Beziehungen gestaltet werden. Das Interesse von Wissenschaft und Praxis zu diesem Thema lässt sich dadurch begründen, dass der Einfluss einer Führungskraft auf den unternehmerischen Erfolg mittlerweile unumstritten ist: „Führungskräfte sind die wichtigste Gruppe im Unternehmen, da sie Einfluss auf eine Vielzahl von Mitarbeitern sowie auf wichtige Entscheidungen haben“.⁸⁹

So beschäftigen sich die Unternehmen seit längerem mit den konkreten Erfolgsparametern und mit der Einflussnahme von Führungskräften auf Unternehmen. Erfolgsversprechende Faktoren sind nach Heidecker im Rahmen der WHCM (Wertorientierten Human Capital Management) Studie erkennbar die Motivation, die Partizipation und die Delegation von und zu Mitarbeitern.

⁸⁶ Fischer (2001, S. 85)

⁸⁷ Vgl. Hofmann (2000, S. 11)

⁸⁸ Hofmann (2000, S. 83)

⁸⁹ Strasser (2004, S. 105)

Je höher die Motivation und Partizipation des Mitarbeitenden ist, umso größere Relevanz entsteht in Bezug auf die Unternehmenswertschaffung.⁹⁰

In der Auseinandersetzung mit der Thematik des „Human Capital“ und der Befassung mit der personengebundenen Unternehmensressource lässt sich konstatieren, dass gewisse Maßnahmen in diesem Zusammenhang eine Auswirkung auf die ökonomischen Kennzahlen (wie etwa Umsatz, Rendite, Mitarbeiteranzahl, Fluktuationsrate) eines Unternehmens haben.⁹¹ Auf die Auswirkung einer Führungskraft, welche direkten Einfluss auf die Ressource „Mitarbeiter“ haben, lässt sich somit deutlich schließen. Dies belegt unter anderem auch die Studie von Zenger und Folkmann (2012) in einer Untersuchung mit über 100.000 Führungskräften, welche Erfolgsfaktoren zur belegbaren erfolgreichen Führung aufarbeitete. Damit verbunden wurden unter anderem 16 Kompetenzen herausgearbeitet, welche als homogene Elemente zum Führungserfolg festgehalten wurden.

Tabelle 3 16 Kompetenzen außergewöhnlicher Führungskräfte⁹²

Ergebnisorientierung	Veränderung vorantreiben	Charakter	Interpersonelle Fähigkeiten	Individuelle Fähigkeiten
Handelt ergebnisorientiert	Entwickelt strategische Perspektiven	Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	Kommuniziert kraftvoll und effektiv	Technische / Berufliche Erfahrung
Setzt herausfordernde Ziele	Zeigt Veränderungsinitiative		Inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen	Problemlösung und -analyse
Ergreift Initiative	Verbindet und repräsentiert die Organisation nach Außen		Baut Beziehungen auf	Innovation
			Entwickelt und fördert andere	Entwickelt sich selbst weiter
			Zusammenarbeit und Teamwork	

„Je besser die Führungseffektivität gemessen an den 16 differenzierenden Kompetenzen, umso besser auch die wirtschaftlichen Ergebnisse.“⁹³ Diese Erkenntnis wird auch in der Abbildung 6 wiedergegeben: Nach der Untersuchung von Zenger & Folkmann zur Folge wurden mit einer 360°-Umfrage signifikante Führungskompetenzen abgefragt und die daraus resultierten oberen 10%, unteren 10% und den mittleren 80% unterteilt. Die Verbindung dieser Eigenschaften wurden mit den wirtschaftlichen Betriebsergebnissen dieser eingeordneten Personengruppen verknüpft. Daraus resultierend zeigte sich die deutliche Signifikanz zwischen den eingeordneten Führungsqualitäten und dem messbaren Erfolg auf.⁹⁴

⁹⁰ Heidecker (2003, S. 325)

⁹¹ Heidecker (2003, S. 134)

⁹² Zenger, Folkmann (2012)

⁹³ Zenger, Folkmann (2012)

⁹⁴ Zenger, Folkmann (2012)

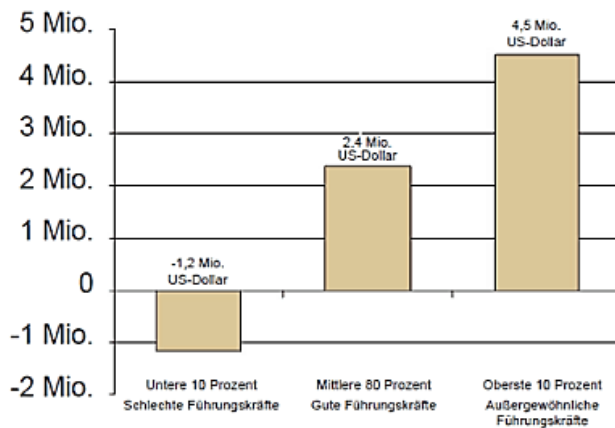


Abbildung 6 Unternehmensführung Einfluss auf Erfolgsfaktor Gewinn⁹⁵

In welcher Form die Führungskraft mittelbar auf diese Erfolgsfaktoren und unmittelbar auf die Unternehmensmitarbeiter Einfluss nimmt, wird im Folgenden beschrieben. In der Vergangenheit sind dabei verschiedene Ansätze der Führung in der Forschung und Praxis entstanden. Es werden vor allem die übergeordneten Methoden beschrieben, um die vorhandenen Grundzüge der Führung zu verstehen und im späteren Verlauf vermehrt auf die Nachwuchsführungskraft anwenden zu können.

Fredmund Maliks Definition der zentralen Führungsaufgaben setzt sich aus dem Durchdenken und Festlegen von Zweck und Mission der Organisation, auch in Form von Unternehmenszielen, zusammen. Darüber hinaus sieht er die Organisation als eine Reihe von zieladäquaten Aufgaben und Abläufen, von Entscheidungen und Beurteilungen sowie der Kontrolle derselben. Damit verbunden sieht er immer die Entwicklung von Menschen.⁹⁶

Maliks Ansicht ist es, dass durch professionelles Entwicklungsmanagement wesentlich Einfluss auf die Führungskraft genommen werden kann.⁹⁷ Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass eine Führungsrolle einen wesentlichen Einfluss auf ihr Berufsumfeld nimmt und dies als wesentliche Verantwortung auch soll. Die damit verbundenen Aufgaben sind nicht angeboren, sondern erlernbar. Mit Blick auf die Nachwuchsentwicklung ist die sinnvolle Ableitung, dass der Nachwuchs an die hohe Verantwortung herangeführt werden sollte und dies durch eine entsprechende Entwicklungsstrategie auch möglich ist.

Wollert nach Schuppert sieht hingegen notwendige Führungseigenschaften, wie zum Beispiel eine hohe Ambiguitätstoleranz, Belastbarkeit, Lernfähigkeit, Lösungsfähigkeit, eine Sensibilität für schwache Signale sowie ein Gespür für das richtige Timing, als dienlich.⁹⁸ Der hier gezeigte Ansatz zur Bestimmung einer erfolgreichen Führungskraft wird nach Hofmann (2000) in der Wissenschaft ergänzt durch den Verhaltens- und Situationsansatz: Demnach legen entweder gewisse Eigenschaften (wie vorab beispielsweise durch Wollert erwähnt) die Grundlagen zum Erfolg, oder, als zweite Komponente, ein spezifisches Verhalten. Neben der dafür als klassisch angesehenen Orientierung zu Aufgaben oder Personen entwickelte sich gerade im deutschsprachigen Raum durch die Autoren Fittkau-Garthe/Fittkau (1971) der mehrdimensionale Ansatz der Führung. Dieses Modell wird in der vorliegenden Untersuchung herangezogen, da es im hier untersuchten Land entwickelt wurde und eine einfache Übersicht zur Veranschaulichung des Situationsansatzes liefert. In diesem Ansatz geht die Führungskraft entweder auf soziale

⁹⁵ Zenger, Folkmann (2012)

⁹⁶ Vgl. Schuppert (1993, S. 20)

⁹⁷ Vgl. Pinnow D. (2012)

⁹⁸ Vgl. Schuppert (1993, S. 21)

Aspekte der Mitarbeiter ein, orientiert sich rein an den Leistungen, oder den Mitarbeiter je nach Qualifikation in Entscheidungen ein.

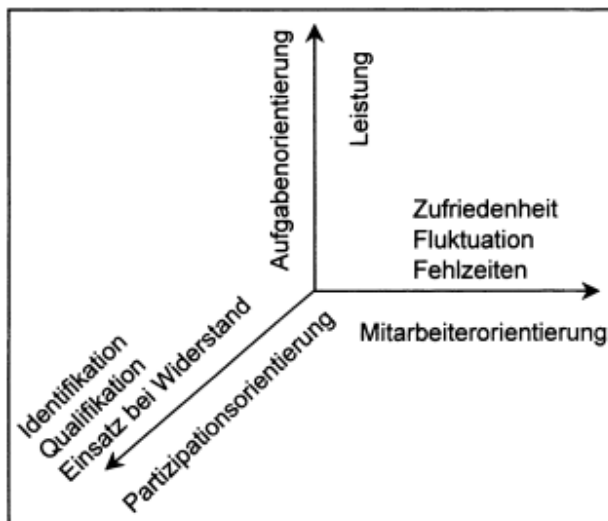


Abbildung 7 Drei Dimensionen des Führungsverhaltens nach Fittkau-Garthe/Fittkau⁹⁹

Ein Modell von Strasser (2004) nach Blake & Mouton (1964) zeigt diese Grundannahme in einer weiteren Ausprägung.

Gute Organisation und Koordination	„Technokrat“: Tüchtiger, aber wenig beliebter Führer	Optimale Führungsleistung
Schlechte Organisation	Keine Führungsqualitäten	„Integrator“: Hohe Beliebtheit, aber geringe Effizienz, evtl. Moderator-Funktion
	Menschenorientierung gering	Menschenorientierung hoch

Abbildung 8 Grundmodell der Führung¹⁰⁰

Eine, nach diesem Grundmodell der Führung, erfolgreiche Führungskraft kann gemäß der Abbildung 8 Mitarbeiter empathisch führen, und hat dabei die unternehmerischen Ziele mit einer guten Organisation in der eigenen Hand. Das zeigt eine Art Synthese zwischen der Aufgaben- und Menschenorientierung und verbindet die zuvor gezeigten Ansätze. Eine Nachwuchsführungskraft sollte schlussfolgernd empathische Charakterzüge (Eigenschaftsansatz) und eine entsprechend gute Organisation mitbringen bzw. lernen (Führungsansatz nach Malik).

In der dritten Unterteilung in der Literatur wird der Situationsansatz beschrieben, wobei die Führungskraft dynamisch und angemessen anhand seiner empathischen Fertigkeiten handelt und so seinen Führungsstil anpasst.¹⁰¹ Auf diese Art und Weise der Führung können die zuvor gezeigten Führungsstile allesamt verbunden werden: Die Führungskraft wird nicht mehr eindimensional betrachtet (Eigenschaftsansatz), auch nicht wie im Grundmodell der Führung (s.

⁹⁹ von Rosenstiel (1995, S. 13)

¹⁰⁰ Strasser (2004, S. 142) nach Blake & Mouton (1964)

¹⁰¹ Vgl. Hofmann (2000, S. 89)

Abbildung 8) zweidimensional – sondern hingegen bildlich gesprochen dreidimensional, indem eine jeweilige Situationsbetrachtung hinzukommt, welche dann die gezeigte Führungsumsetzung stark beeinflussen soll.

Untersucht wurde in der jungen Vergangenheit ein weiterer, vierter, Ansatz: Die transformationale Führung. Mit dieser Fokussierung entwickelt und transformiert die Leitfigur die Einstellung eines Mitarbeiters.¹⁰² Die weiteren Führungsmethoden beschreiben im Gegensatz zur transformationalen Führung die transaktionale Führung und somit die direkte Einflussnahme auf Weg und Ziel einer Aufgabenstellung. Der transformationale Ansatz stellt den langfristigen Ansatz der Führung dar, in dem nicht nur eine Aufgabe oder eine bestimmte Situation in den Vordergrund gestellt wird, sondern die gezielte und langfristige Werteentwicklung des Mitarbeiters. Ein derartiges Verständnis kann für die Zielgruppe dieser Forschung, die Nachwuchsführungskräfte, besonders interessant sein – um die Werte für den beruflichen Erfolg im Unternehmen zu erfahren.

Es lassen sich noch weitere Eigenschaften einer Führungskraft ermitteln, welche die untersuchte Literatur aufzeigt: Organisationsgeschick, eine Lern- und generelle Entwicklungsfähigkeit sowie empathische und emotionale Eigenschaften. Eine einzig anerkannte und als optimal erwiesene Führungsmethode lässt sich dabei nicht erkennen, und somit rückt eher der Ansatz einer dynamischen Führungspersönlichkeit in den Mittelpunkt. Zusammenfassend lässt sich auch nach intensiven Studien und der Literaturarbeit erkennen „in der Realität lassen sich die Führungseigenschaften schlecht generalisieren“.¹⁰³ Auch hier zeigt sich erneut der Bedarf an strategischer Nachwuchsentwicklung, um der Dynamik in der Führung gerecht zu werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bedeutung der Führungsrolle in den vergangenen Kapiteln klar aufgezeigt wurde. Sie sind wichtige Organe in einem Unternehmen, da sie einen hohen Einfluss auf einen großen Kreis ihrer Mitarbeiter haben. Der Erfolgsfaktor Führung wurde somit konkretisiert. Es wurden die Führungsstile (Grundmodell, Eigenschaftsansatz, Situationsansatz) und die Eigenschaften beleuchtet, die eine erfolgreiche Führungskraft ausmachen. In der Entwicklung der Führungsstile ist zu erkennen, dass diese von einer eingangs sehr sach- und aufgabenorientierten Herangehensweise zu einer zusätzlichen menschenorientierten Führung vorangeschritten ist. Es wird aber auch deutlich, dass die „Führungsreise“ noch nicht abgeschlossen ist. Aus diesem Grund gilt es im Folgenden zu verstehen, wie Nachwuchsführungskräfte geführt werden wollen, und welche Eigenschaften dafür beachtet werden sollten.

¹⁰² Vgl. Nerdinger, Blicke, Schaper (2014, S. 85)

¹⁰³ Heidecker (2003, S. 46)

2.2.2 Forschungsstand, Nachwuchsführungskräfte

Eine klare Systematik innerhalb dieser vorab beschriebenen Thematik lässt sich in der eigenen Unterteilung in „personeller Faktor“ und „struktureller Faktor“ definieren. Die personellen Faktoren beziehen sich auf die Individualität der Führungskraft sowie auf das interne Umfeld derselben. Die Faktoren zum strukturellen Einfluss auf den Nachwuchs-Entwicklungs-Index (NEX) beschreiben das externe Umfeld sowie die eigene Organisationsstruktur des Unternehmens. Die Themenfelder werden dabei nicht getrennt betrachtet, sondern sie beeinflussen sich gegenseitig. Die strukturelle Sicht wird auf die in Kapitel 2.1.1 aufgezeigten Elemente des PIX gestützt und durch eine Betrachtung von individuellen, Menschen-bezogenen Faktoren ergänzt. Daraus entsteht folgendes Schaubild Abbildung 9 Systematisierung Managemententwicklungsindex (eigene Darstellung) als Überblick dieser Annahme, welche aussagt, dass strukturelle und persönliche Maßnahmen zur Professionalisierung der Managementnachwuchsentwicklung führen.

Im Wesentlichen werden die aufgezeigten Säulen dieser Forschung „Professionalität“ und „Führung“ nun im Folgenden auf die Nachwuchsführungskräfte angewandt. Der strukturelle Blick wird im Folgekapitel vertieft.

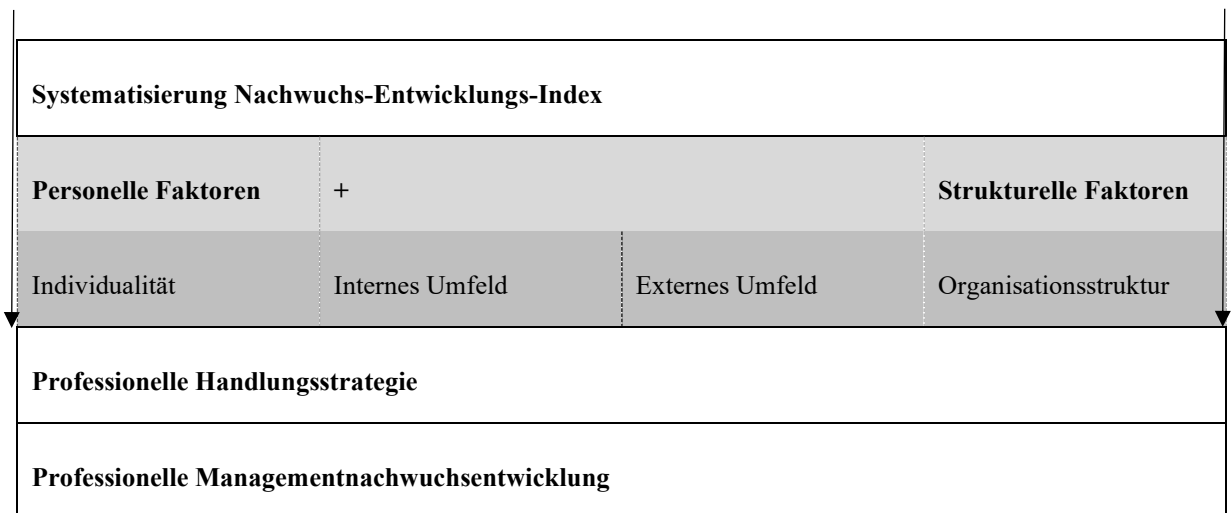


Abbildung 9 Systematisierung Managemententwicklungsindex (eigene Darstellung)

2.2.3 Personeller Faktor der Nachwuchsentwicklung

Im Folgenden werden gemäß des Forschungsstands unter Kapitel 2 die in den Fokus gerückten Begrifflichkeiten auf die Nachwuchsführungskräfte und deren Entwicklung eingegrenzt. Einen wesentlichen Einfluss auf die Nachwuchs-Entwicklungs-Arbeit in Unternehmen haben verschiedene personelle, und somit individuelle, menschliche Faktoren. Aktuelle strategische Ansätze zeigen mit Begriffen wie „Human Centricity“¹⁰⁴, „People-First“ zeigen auf, dass Unternehmen in Zukunft nicht nur Kunden, sondern auch ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen sollten, um erfolgreiche Rahmenbedingungen zu schaffen. Auch weitere Trendstudien, wie das Beispiel der Untersuchung der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers zeigen diese Zentrierung auf die einzelne Persönlichkeit und die Notwendigkeit von demnach notwendigen Lösungsansätzen bis zum Jahr 2030 auf.¹⁰⁵ Dabei hilft nicht nur ein Verständnis für das Individuum selbst, sondern auch für den situativen Kontext, in dem sich die Nachwuchsführungskraft befindet. Ein Unternehmen muss sich somit die Frage stellen, wie das Gesamtumfeld aufgebaut ist, und welche Auswirkungen dieses auf den einzelnen Mitarbeiter hat. Unterschiedliche Mitarbeitergruppen stellen aufgrund individueller

¹⁰⁴ Vgl. Bauer (2022)

¹⁰⁵ Vgl. Universität St. Gallen (2023)

Lebenssituationen verschiedene Erwartungen an das Unternehmen – die Personalentwicklung muss daher schon in der Planung differenzieren. Aus diesem Kontext heraus entsteht die Notwendigkeit einer detaillierten Betrachtung der verschiedenen Einflussfaktoren auf die Persönlichkeit einer Nachwuchsführungskraft. Dies wird im folgenden Abschnitt behandelt.

Für die Persönlichkeit einer Nachwuchskraft definiert Kunz (2004) folgende vier Eigenschaften eines Potenzialträgers:

1. ausgezeichnete fachliche, persönliche und soziale Kompetenz
2. besonderes Lern- und Entwicklungsvermögen, verbunden mit einer überdurchschnittlichen Karrieremotivation
3. hohe Entwicklungsgeschwindigkeit bei adäquater Förderung
4. Eignung für die spätere Übernahme von Schlüsselpositionen mit herausgehobener Fach- und Führungsverantwortung

Auch mit Blick auf die dann notwendigen Schritte zur Entwicklung dieses Potenziales ergibt sich in der Forschung ein weitreichendes Spektrum von Erfolgsformeln.

Ein Beispiel ist die Leistungsformel, welche sieben Eigenschaften auflistet, die eine Nachwuchsführungskraft entwickeln soll:¹⁰⁶

1. Talent (Wissen um Talent und Schwachpunkte)
2. Fachliche Heimat (Frühes Erkennen des eigenen herausfordernden Aufgabenfeldes)
3. Lernen und Üben (Erlernen durch Verschieben der eigenen Grenzen durch Reflexion)
4. Motivation (Verbundenheit mit und Lust an der Tätigkeit)
5. Wille (Durchsetzung der eigenen Ideen)
6. Soziales Netz (Unterstützendes, sinnvolles Netzwerk)
7. Selbstmanagement (Steuerung durch Reflexion der eigenen Person).

Im Vordergrund stehen auch hier das Talent, die Person und ihre vorhandenen persönlichen Eigenschaften.

Der Begriff „Talent“ hat seinen Ursprung im Griechischen und wurde als Gewichts- bzw. Münzeinheit verwendet.¹⁰⁷ Somit stand der Begriff schon zu seiner Entstehung als positiv belegter Begriff und war Grundlage für ein Tauschgeschäft. Die Wissenschaft beschäftigt sich in diesem Zusammenhang unter anderem mit der Begrifflichkeit des „Talent Managements“ gemäß der kurzen Definition: „Getting the right people with the right skills into the right jobs“.¹⁰⁸ Dabei zeigt eine Studie der Boston Consulting Group mehrfach, dass Talent Management weltweit zu den wichtigsten Handlungsfeldern von Unternehmen zählt.¹⁰⁹ Darüber hinaus zeigt die Studie auch den Grund für die Bedeutung strukturellen Talent Managements: Die Beziehung zwischen dem professionellen Umgang mit leistungsfähigen Nachwuchskräften und dem Unternehmenserfolg.

Zum Austausch von Potenzialen in Unternehmen in den Erfolg eines Unternehmens gehören mittelweile einige Einflussfaktoren. Diese Reize sind vor allem auf die komplexe, dynamische und vernetzte Umwelt zurückzuführen und fordern ein besonders rationales Denken und Handeln aller Beteiligten im Unternehmen, um ein positives Ergebnis zu erzielen.¹¹⁰

Eine dieser Handlungsgrundlagen ist aus dem Prozesskreislauf nach Ritz & Thom (2018) entstanden, welcher folgende Bestandteile zum ganzheitlichen Talent Management zählt.

¹⁰⁶ Vgl. Wollsching-Strobel & Prinz (2012)

¹⁰⁷ Duden.de (2020)

¹⁰⁸ Capelli (2008, S. 1)

¹⁰⁹ Vgl. Ritz & Thom (2018, S. 15)

¹¹⁰ Vgl. Dr. Wegerich (2015, S. 1)

1. Gewinnung
Der erste Prozessabschnitt genießt laut Ritz & Thom eine steigende Aufmerksamkeit: Die Unterscheidung von Beschaffung und Auswahl von Personal ist dabei Bestandteil dieses Prozesses. Durch die wachsende Nachfrage und dem sinkenden Angebot ist diese Aufgabe der erste bedeutende Schritt zu einem erfolgreichen Kreislauf im Talent Management.
2. Beurteilung
Ob ein Mitarbeiter oder ein externer Kandidat als Talent in diesem Kreislauf definiert wird, entscheiden in der Regel diverse Möglichkeiten der Beurteilung: Ziel-, Feedback-, Förder-, oder 360°-Feedbackgespräche. Nicht so verbreitet, aber in weiter entwickelten Talent Management Systemen üblich, sind auch Assessment Methoden.
3. Einsatz und Erhalt
Bei dem Prozessabschnitt des Einsatzes und Erhalts von Talenten wird sich vor allem um die passgenaue Zuordnung von Mitarbeitern zu einer Aufgabe bzw. Stelle bemüht. Mit berücksichtigt werden dafür zeitliche, quantitative sowie örtliche Rahmenbedingungen.
4. Entwicklung
Um die Passgenauigkeit von Mitarbeiter zu Aufgabe zu erhöhen, sind Personalentwicklungsmaßnahmen eine Notwendigkeit. Dadurch werden Kompetenzen erworben, ausgeweitet oder gesichtet.
5. Abgang und Kontakterhaltung
Unvermeidbar ist der Abgang von Talenten nicht – aufgrund dessen dient der letzte Prozessabschnitt zur Aufrechterhaltung des Kontakts zu Talenten und somit auch zum Erhalt der zum Erhalt der Attraktivität als Arbeitgeber.

So ergibt sich ein Kreislauf, der sich auf einen ausgewählten Personenkreis mit gesonderten Schlüsselkompetenzen bezieht: Auch wenn im Folgenden nicht immer zwischen den Begriffen Personalentwicklung, Personalmanagement, und Talent Management unterschieden wird, da diese in der Praxis häufig synonym verwendet werden. Die vorliegende Arbeit legt ihren Schwerpunkt auf den Prozesskreislauf nach Thom und Ritz, und wendet ihn auf einen ausgewählten Personenkreis - die Nachwuchsführungskräfte - an, da dies das Fokusthema der Forschungsfrage ist. So dient dieser Kreislauf der Herangehensweise an diese Untersuchung.

2.2.4 Gewinnung

Im Gegensatz zum klassischen Personalmanagement liegt der Fokus beim Talent Management im Bereich der Gewinnung (Schritt 1): Ein zentrales Element ist die Unterschiedlichkeit der Talente.¹¹¹ Auf diese Aussage wird in diesem Abschnitt näher eingegangen.

Der notwendige individuelle Blick auf die Potenzialträger setzt voraus, dass das Unternehmen sich mit dieser Zielgruppe beschäftigt hat. Einen Überblick über die einflussnehmenden Faktoren auf eine jede Zielgruppe zeigt die Abbildung 10 im Überblick dieser auf die gesellschaftliche Vielfalt. Die einzelnen Faktoren werden im Folgenden näher erläutert, um das Verständnis für die personellen Faktoren und die Bedürfnisse der Zielgruppe zu schaffen.

¹¹¹ Vgl. Ritz & Thom (2018, S. 21)

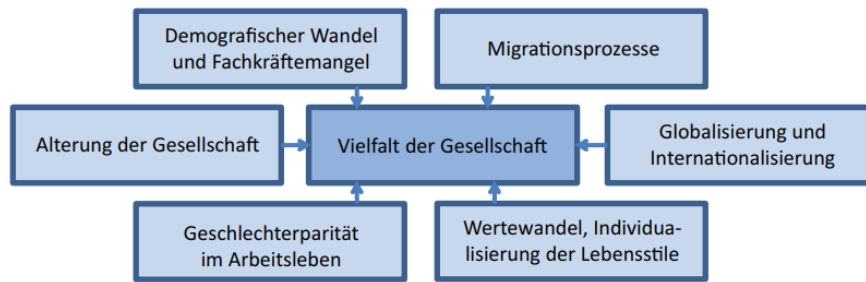


Abbildung 10 Einflussfaktoren auf die gesellschaftliche Vielfalt¹¹²

Einleitend lässt sich auch in weiteren Auseinandersetzungen festhalten:

„Globalisierung, Migration, demographischer Wandel, Wertewandel und nicht zuletzt auch soziale Bewegungen wie etwa Emanzipationsbewegungen bewirkten und bewirken eine zunehmende Diversität an Identitäten, Lebensformen und Lebenslagen.“¹¹³

Ein wesentlicher Einfluss ist die Generation, in welcher der Mitarbeiter aufwächst. Denn unstrittig in der Wissenschaft ist, dass diese den Charakter eines Menschen formen.¹¹⁴ Charakterzüge werden stark durch das Umfeld geprägt, bekannt sind etwa die Arbeitskultur (Baby-Boomer, 1943-1960) und die Kultur der Work-Life-Balance (Generation Z, Jahrgang ab 2000). Der Einfluss auf die Arbeitswelt ist erheblich. Diese Erkenntnis ist es, die Unternehmen in ihren Alltag integrieren müssen. Dies zeigt neben Studien auch die Praxis erfolgreicher Unternehmen.¹¹⁵

	Baby-Boomer	Generation X	Generation Y
Arbeitsmoral	Hart arbeitend	Workaholic (arbeitsüchtig)	Arbeitet nur so hart, wie nötig
Bevorzugte Art zum Erlernen von »soft skills« (zwischenmenschliche Fähigkeiten)	<ul style="list-style-type: none"> Während der Arbeit Diskussionsrunden Eins-zu-Eins-Coaching Unterrichtsform Interaktion und Rückmeldung 	<ul style="list-style-type: none"> Während der Arbeit Eins-zu-Eins-Coaching Interaktion und Rückmeldung Beurteilung und Rückmeldung Diskussionsrunden 	<ul style="list-style-type: none"> Während der Arbeit Interaktion und Rückmeldung Diskussionsrunden Eins-zu-Eins-Coaching Beurteilung und Feedback
Bevorzugte Art zum Erlernen von »hard skills« (fachliche Fähigkeiten)	<ul style="list-style-type: none"> Unterrichtsform Während der Arbeit Betriebsanleitung und Handbücher Bücher und lesen Eins-zu-Eins-Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Während der Arbeit Unterrichtsform Betriebsanleitung und Handbücher Bücher und lesen Eins-zu-Eins-Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Während der Arbeit Unterrichtsform Betriebsanleitung und Handbücher Bücher und lesen Eins-zu-Eins-Coaching
Wichtigste Entwicklungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> Schulung und Kenntnisse für meinen Kompetenzbereich Führung Computer-Schulung 	<ul style="list-style-type: none"> Führung Schulung der Kenntnisse für meinen Kompetenzbereich Teamentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Führung Problemlösung / Entscheidungsfindung Schulung und Kenntnisse für meinen Kompetenzbereich

Abbildung 11 Generationsspezifische Unterschiede nach Thoma (2014) (Michalk & Ney, 2018)

Der Blick auf die personellen Einflussfaktoren hilft, um im folgenden Kapitel die reinen strukturellen Faktoren besser nachvollziehen zu können. Die Abbildung 11 zeigt zum einen die Gemeinsamkeiten und zum anderen die Chancen in der Entwicklung der Generationen. Jedoch werden auch die Risiken und das Konfliktpotenzial zwischen den Generationen in Unternehmen aufgezeigt (Beispiel Arbeitsmoral). Ohne diese Erkenntnis ist es nicht möglich, die strukturelle

¹¹² Franken (2014, S. 4)

¹¹³ Krell (2007, S. 9)

¹¹⁴ Vgl. Schulenburg (2016, S. 8)

¹¹⁵ Vgl. Oertel (2007, S. 4)

Professionalisierung organischer Entwicklungsarbeit zu identifizieren, zu definieren und umzusetzen. Eine weitere Auseinandersetzung mit dem Generationenunterschied zeigt die reine Betrachtung der Generation Y in der folgenden Abbildung 12. In der Untersuchung von Schulenburg wird deutlich, dass diese Altersklasse stark freidenkend, selbstbewusst und flexibel agiert.

Sie bringt dank ihrer globalisierten Informationsumwelt einen hohen Grad an Wissen und Gemeinschaftssinn mit.¹¹⁶

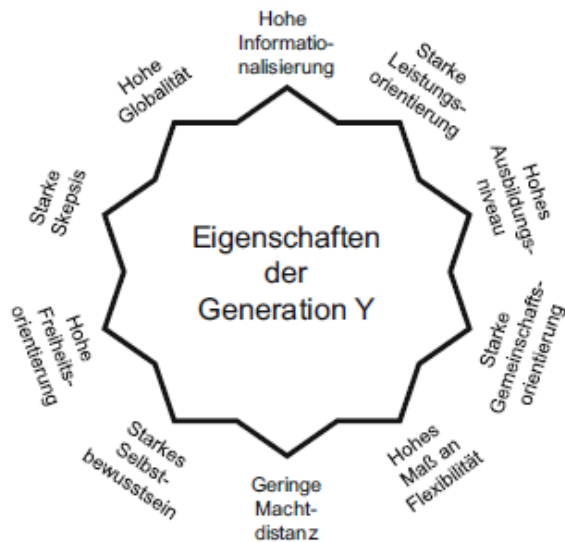


Abbildung 12 Eigenschaften der Generation Y (Schulenburg, 2016)

Schulenburg untersuchte die Hintergründe und die Ereignisse, die zur Ausprägung dieser Charakterzüge führen. Das Ergebnis wird in der Abbildung 13 verdeutlicht: Die Globalisierung, die Wettbewerbskultur und der Wohlstand üben einen erkennbaren Einfluss auf die Entwicklung der Generation Y aus.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Schulenburg (2016, S. 10)

¹¹⁷ Vgl. Schulenburg (2016, S. 18)

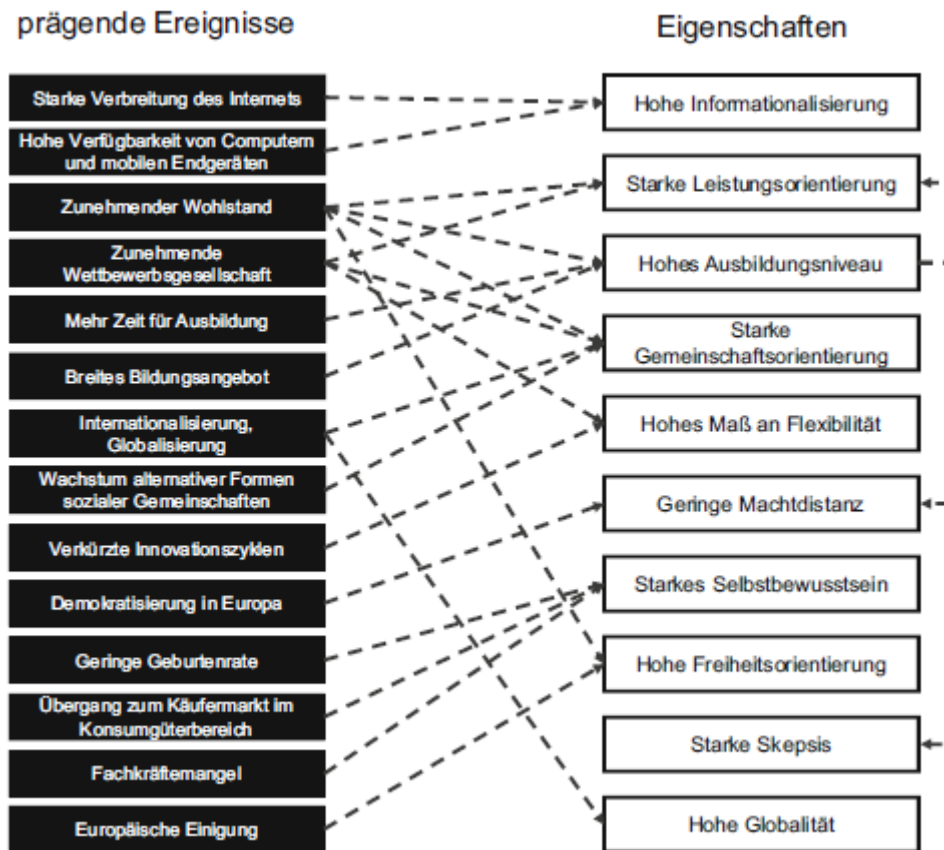


Abbildung 13 Prägende Ereignisse der Generation Y (Schulenburg, 2016)

Der Einfluss durch den Wohlstand zeigt sich auch in der jüngsten Generation Z. Beide Generationen sind in einem Land aufgewachsen, das kontinuierlich sein Bruttoinlandsprodukt (BIP) steigert – sichtbar auch in den verlässlich wachsenden Einkommenswerten der Bevölkerung: So stieg das Volkseinkommen von 1,2 Mrd. Euro auf 2,5 Mrd. Euro innerhalb von 18 Jahren (von 1991–2019).¹¹⁸ Seitdem zeigt sich, bis auf die Jahre 1993, 2002, 2003 und 2009, eine positive Entwicklung zum Vorjahr. Nimmt man sich der Annahme an, dass die Umwelt einen starken Einfluss auf die Bildung von Normen und Werten eines Menschen hat, so zeigt sich eine Entwicklung in eine Richtung, in der Arbeit eher der Verwirklichung seiner selbst, und weniger dem reinen Broterwerb dient.

Während die Generation Y auch schwache Konjunkturjahre bewusst miterlebt hat, wenn auch im Mittel der Wohlstand überwiegt, so hat die Generation Z diese weniger prägnant verarbeitet. Dies gilt auch für die Globalisierung und Digitalisierung: Im Generationenvergleich sind die Jüngsten direkt in diese Umgebung hineingeboren und ganz selbstverständlich damit aufgewachsen.¹¹⁹ Daraus entstanden ist die Ausprägung der Charakterzüge der Generation Y: Die Jahrgänge ab 2000 möchten sich im Berufsalltag selbst verwirklichen, sich dafür aber nicht an Arbeitgeber binden. Sie zeigen ein gesteigertes Interesse an der reinen Arbeitsfreude. Es steht bei dieser Generation die Individualisierung im Mittelpunkt.¹²⁰ Die jüngere Generation (ab Generation Y) sucht vermehrt nach Sinn, Work-Life-Balance, inspirierenden Aufgaben und guten menschlichen Kontakten.

Vermehrt zeigt sich dadurch ein fehlendes Interesse an verantwortliche Aufgaben im Unternehmen. Solcherlei Karriereziele werden lediglich von 13% angegeben. Das Ziel nach

¹¹⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2019)

¹¹⁹ Vgl. Lackner (2018, S. 364)

¹²⁰ Vgl. Lackner (2018, S. 365)

Kontaktgewinn liegt hingegen bei 33%.¹²¹ Zurückzuführen ist das nach Martin Daniel auf die hohen Erwartungen dieser Generation.¹²²

Diese Erkenntnisse aus Literatur und Forschung wurden von Lackner in einem gruppenspezifischen Mixed Generation (Generation Babyboomer, X, Y, Z) Forschungsprojekt bestätigt: Die ausgearbeiteten Ergebnisse des Forschungsprojektes bestätigten die in der vorliegenden Arbeit aufgezeigten Generationenunterschiede.¹²³ In einem T-Gruppen-Experiment wurden die Generationen in sechs Beobachtungsgruppen aufgeteilt und voneinander getrennt untersucht, zuvor wurde der theoretische Kenntnisstand in Experteninterviews aufgearbeitet. Bei der jüngeren Generation bemerkbar ist eine Individualisierungstendenz, ein scharfes Trennen zwischen Arbeit und Freizeit, eine Medienfokussierung und ein Interesse an der eigenen Selbstopтимierung. Die Babyboomer-Probanden beschreiben sich selbst als aktiver, entschlossener, offener und aufmerksamer. Beide Nennungen sind Auszüge aus dem Fazit der Autoren¹²⁴.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Auseinandersetzung mit der Generationenfrage sinnvoll ist, und in der vorliegenden Literatur einheitlich beschrieben wurde, dass die individuelle Auseinandersetzung mit einem Arbeitnehmer, unabhängig von der zugehörigen Generation, deutlich von Vorteil ist. Vor allem das Grundverständnis für eine gestiegene Individualisierung lässt sich zusammenfassend erwähnen, und wird ein wesentlicher Bestandteil der Professionalisierung der Nachwuchsentwicklung sein müssen.

Einen Einfluss hat neben der Zugehörigkeit zu einer Generation auch der demographische Wandel, zwei Faktoren, die unmittelbar miteinander verbunden sind. Im Folgenden wird dieser Umweltfaktor näher betrachtet.

Bevölkerung nach Altersgruppen 2018 und 2060

2060: Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung

in %

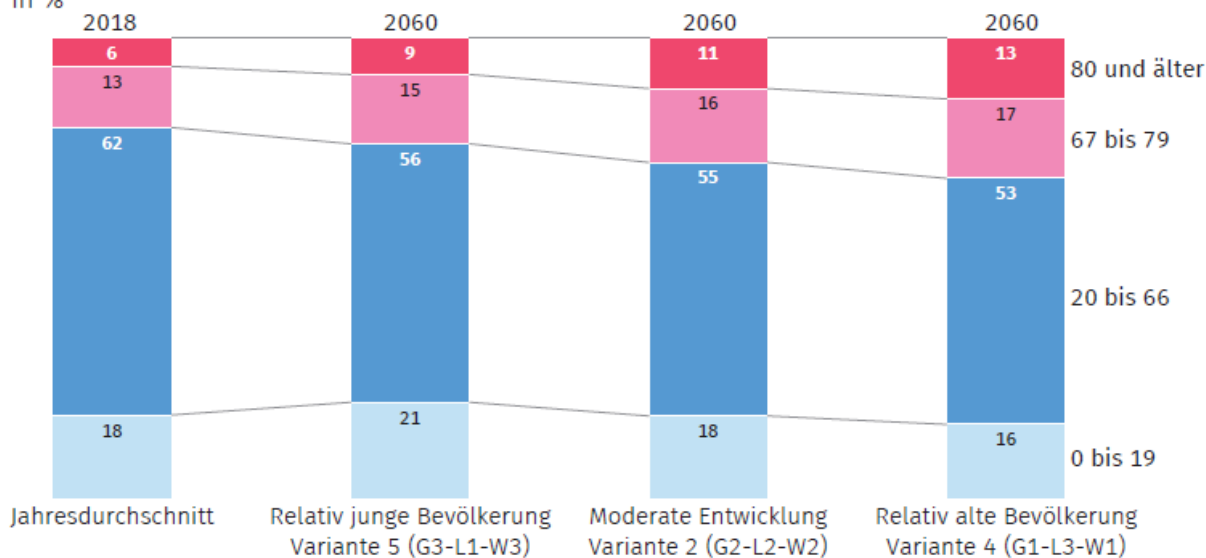


Abbildung 14 Demographische Entwicklung (Bundesamt für Statistik, 2020)

Die Auswertung zeigt, dass je nach Berechnungsvariante und Berücksichtigung der Einwanderungsrate oder der Fertilitätsentwicklung das Alter der Erwerbstätigen (20 - 66 Jahre) unter-

¹²¹ Vgl. Manpowergroup (2020)

¹²² Vgl. Gehm (2020)

¹²³ Vgl. Lackner (2018, S. 375)

¹²⁴ Vgl. Lackner (2018, S. 375f)

schiedlich stark zurückgeht. Verbunden mit der zunehmenden Globalisierung stehen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer vor zu den Vorjahren abweichenden Herausforderungen. Ohne eine starke Fokussierung auf die Nachwuchskräfte in der Unternehmenswelt wird im Laufe der Jahre vermutlich ein starker Qualitätsverlust erlebbar sein.

„Globalisierung“ meint, dass Güter- und Faktormärkte wesentlich weiträumiger und tiefergreifend zusammenwachsen als jemals zuvor. Eingesetzt hat dieser Prozess mit dem Ende des 2. Weltkriegs. Richtig an Kraft gewonnen hat er jedoch erst seit Mitte der 70er Jahre – seit nicht nur Güter, sondern zunehmend auch Dienstleistungsmärkte global vernetzt worden sind.“¹²⁵

So entstand ein grenzüberschreitender Austausch von Gütern, Arbeitskräften, Finanz- und Sachkapital zwischen Unternehmen, Arbeitnehmern und Staaten oder anderen Gemeinschaften.¹²⁶ Damit verbunden entwickelten sich die Länder weg von einer von Not geprägten Emigration: Es wird vermehrt nach neuen Herausforderungen im Ausland gesucht. In Europa wanderten in den 1980er-Jahren noch 200.000 Personen ein, während diese Zahl in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre auf über eine Million anstieg. Damit verbunden, stieg auch die Entwicklung der Finanz- und Arbeitsmärkte.¹²⁷ Dieser vielseitige Schub in der Marktwirtschaft offenbarte der Nachwuchsgeneration eine genauso mannigfaltige Möglichkeit der eigenen Karriere, und ein sprichwörtlich „grenzenloses“ Denken: Es entwickelte sich eine Art „Wertevorstellung“ von Freiheit und Flexibilität, die einen Einfluss auf den Berufsalltag hat. Vor allem für diese Generation ist demnach die grenzenlose Möglichkeit der Weiterentwicklung bedeutend.

Ein weiterer Zusammenhang lässt sich in der Vielfältigkeit der Bevölkerung erkennen, welche in der Begrifflichkeit Diversity in der Arbeitswelt wiederzufinden ist. Definiert ist dieser aus den Dimensionen des Geschlechts, der Alters, der Sexualität, Behinderung, Religion und Weltanschauung, und der ethnischen Herkunft.¹²⁸

Weitere Ebenen der Diversität beschreiben Gardenswartz und Rowe (1995) in Abbildung 15 unter ganzheitlicher Betrachtung der unterschiedlichen Charaktere und der das Verhalten prägenden Dimensionen eines Individuums. Neben den internen Einflüssen, die übergreifend mit Alter, Sexualität, Behinderung, Religion und ethnischer Herkunft definiert wurden, werden dort noch externe und organisationale Dimensionen festgehalten.

¹²⁵ Krömmelbein & Schmid (2000, S. 24)

¹²⁶ Vgl. Ambrosius (2018, S. 18)

¹²⁷ Vgl. Ambrosius (2018, S. 376)

¹²⁸ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. (2017, S. 6)

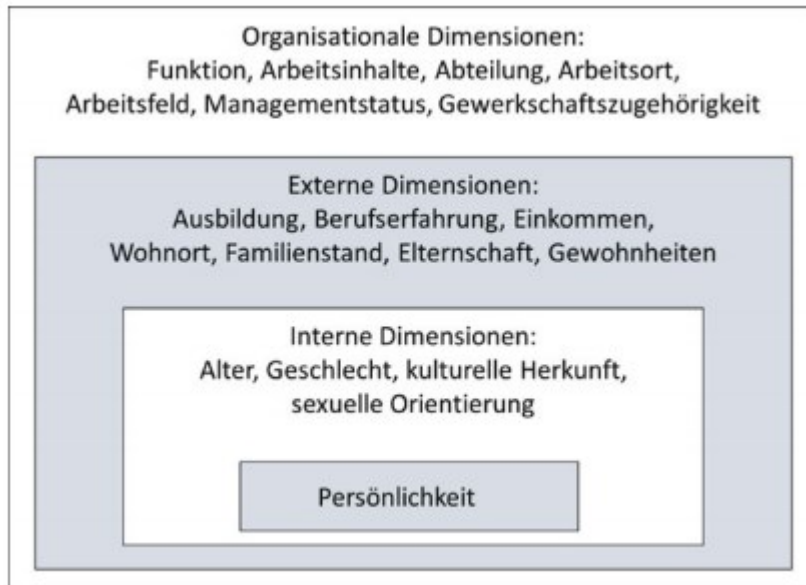


Abbildung 15 Dimensionen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe¹²⁹

Gardenswartz und Rowe fassen neben der Allgemeindefinition (hier in ‚Persönlichkeit‘ zusammengefasst) weitere Einflüsse zusammen, die am Ende die Summe der Vielfältigkeit eines Individuums ergeben. So wird Diversität auch innerhalb einer Organisation beschrieben, wobei Mitarbeiter noch in ihrer Funktion unterschieden werden. Innere Faktoren (wie etwa die Persönlichkeit) können dabei weniger beeinflusst werden als äußeren (organisationalen Dimensionen).

Mit dem in der vorliegenden Arbeit betrachteten Kontext der Arbeitswelt, erfasst die IQ Fachstelle für Interkulturelle Kompetenzbildung (2015)¹³⁰ betriebswirtschaftliche Argumente der unternehmensweiten Diversität, wie unter anderem die höhere Arbeitgeberattraktivität, die höhere Auswahl an Bewerbern, die Auswirkung auf kreativere und flexiblere Innovationen und die optimierte Kundenorientierung.

Das Institut für Mittelstandsforschung (2015) stellt in ihrer Studie zum „Triebwerk des Erfolgs“ fest: dass 72% der Mittelständler die Vielfalt der Belegschaft die Produktivität im Unternehmen positiv beeinflusst hat. Weitere 68% der Unternehmen durch Diversity die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.¹³¹ Dieser Blick der wirtschaftlichen, sowie der sozialen Betrachtung lässt sich nach Franken (2015) als nachhaltige und ausgewogene Gestaltung der Diversity-Arbeit veranschaulichen.

Maßgeblich relevant sind diese verschiedenen Blickwinkel auf ein Talent und auf das einflussnehmende Umfeld in dem Sinne, dass in der vorliegenden Arbeit hinterfragt wird, inwiefern diese individuellen Ansätze relevant für ein professionelles Nachwuchsmanagement sind. So zeigt der Arbeitsmarkt einen wachsenden Wettbewerb der Arbeitgeber und daraus zu schließende Fokussierung auf eine positive Abgrenzung als Organisation in der Aufgabe als Arbeitgeber:¹³² „es ist zu erwarten, dass Kandidat:innen über die kommenden fünf Jahre hinweg die Oberhand behalten werden“.¹³³ In diesem resultierenden Arbeitnehmermarkt sind demnach strategische Begriffe, wie ein Personalmarketing entscheidend. Mit einer klaren Positionierung als Arbeitgeber, mit Mehrwert-versprechenden Argumenten zur Gewinnung von Personal

¹²⁹ Vgl. Gardenswartz und Rowe (1995), Abbildung Franken (2015, S.24)

¹³⁰ Vgl. IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015)

¹³¹ Vgl. IFM Bonn (2015)

¹³² Vgl. Scheele (2022)

¹³³ LinkedIn Talent Solutions (2023)

(„Employee Value Proposition“)¹³⁴ kann ein Arbeitgeber gezielt seinen Mehrwert für einen Arbeitnehmer definieren. So zeigt sich, dass Mitarbeiter hohen Wert auf die Vergütung, eine Work-Life-Balance, Flexibilität und Entwicklungschancen legen.¹³⁵ Die Parameter sind demnach mögliche Faktoren, die Arbeitgeber zur eigenen Markenpositionierung und schlussendlichen Gewinnung dienen können.

Mit dem vorab aufgezeigten Blick auf die Facetten eines Talent-Individuums gilt es vor eine Organisation das sich daraus ergebene persönliche Profil eines Bewerbers vorab zu definieren: Welche Talente gilt es zu gewinnen, welche Eigenschaften sollen sie mitbringen und welche stimmen mit unseren Werten und Zielen überein? Entsprechend ist eine strategische Personalplanung, welche auch diese Gesichtspunkte und die zu erwartenden Kompetenzen berücksichtigt.¹³⁶ Demnach zeigt die Literatur auf, dass eine persönliche und eine strukturelle Herangehensweise zur Personalgewinnung momentan auf dem Arbeitsmarkt vorausgesetzt ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich Unternehmen in der Gewinnung von Talenten auf neue Rahmenbedingungen wie einen globalisierten Markt, die damit einhergehende demographische Entwicklung und auf unterschiedliche Generationen im Erwerbstätigenalter einstellen müssen. Jeder Mitarbeiter hat andere Bedürfnisse, die bei der Gewinnung sowie beim gesamten aufgezeigten Prozessverlauf zu berücksichtigen sind. Diese Bedürfnisse lassen sich darüber hinaus in dem vorherig beschriebenen Kontext nachvollziehen: Die Nachwuchsgeneration hat in ihrer Lebenszeit ein starkes Wachstum und eine „grenzenlose“ Zusammenarbeit erlebt, und bezieht diese Grundverständnisse erwartungsgemäß auf die Arbeitswelt (s. Diversitäts-Dimensionen, Abbildung 15 Dimensionen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe). Schlussfolgernd prägten diese Erlebnisse das Selbstbewusstsein und die Erwartungshaltung betreffend Flexibilität und Ausbildungsqualität und Organisationen können mit einer strategischen Personalbedarfsplanung und der strukturierten Positionierung als Arbeitgeber entsprechend hierauf reagieren, um Talente für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Zur Gewinnung wurden auch weitere Begrifflichkeiten und Erfolgsfaktoren, wie die der Arbeitgebermarke festgehalten, welche die beschriebenen individuellen Wünsche und Anforderungen zur Einstellung von Nachwuchskräften berücksichtigt.

2.2.5 Beurteilung

Um zu beantworten, was eine Führungskraft in ihren Aufgaben erfolgreich macht, muss die Frage gestellt werden, welche kompetenzbasierten, messbaren Fähigkeiten ein leitender Mitarbeitender grundsätzlich einbringen muss. Dieser Hintergrund macht es Unternehmen möglich, den Nachwuchskandidaten zu beurteilen. So ergeben sich in der Wissenschaft eine Vielzahl von Methoden und Blickwinkel sowie Antwortversuche zu der dieses Kapitel einleitenden Fragestellung. Im Folgenden werden diese zur Beantwortung und wissenschaftlichen Betrachtung herangezogen, wobei auf Grund des Umfangs auf die tiefe Erarbeitung der psychologischen Messverfahren verzichtet wird. Es gilt vielmehr die Aufarbeitung der Themenüberschriften, um diese im weiteren Verlauf der Untersuchung berücksichtigen zu können.

„Konkret: Zur Führung sind neben Fachkompetenz verstandsmäßige, gefühlsmäßige und mitmenschliche Fähigkeiten sowie Eigenschaften, die man als Tugenden bezeichnen kann und die möglichst Charaktereigenschaften werden sollten, erforderlich“.¹³⁷ Auch eine Metastudie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter zeigte auf, dass Kommunikations- und Veränderungsfähigkeit mit der Mitarbeiterorientierung die entscheidendsten Kompetenzen einer Führungskraft aufzeigen.¹³⁸

¹³⁴ Vgl. Mortensen, Edmondson (2023)

¹³⁵ Vgl. LinkedIn Talent Solutions (2023)

¹³⁶ Vgl. Initiative neue Qualität der Arbeit (2023)

¹³⁷ Schubert (1993, S. 227)

¹³⁸ Vgl. Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (2019)

Ebenso versucht Stahl¹³⁹, die Kompetenzen der Neuzeit und Vergangenheit zu konkretisieren. Er geht dabei auf folgende Arbeitsfelder der Führungskraft ein und beschreibt anschließend die notwendigen Kompetenzen im Rahmen dieser Begriffe:

Stahl¹⁴⁰ beschreibt die Perspektiven der Hierarchie, des Lean Managements, der Machtverhältnisse, der Komplexität, sowie des Wandels und der Kundenorientierung. Demnach ergeben sich aus seinen praktischen und theoretischen Erkenntnissen grundsätzliche Kompetenzen in Form von fachlicher, heuristischer, interpersoneller, interpretativer, reflexiver und inszenatorischer Ausprägung. Eine ähnliche Aufstellung der Führungskompetenzen ergeben sich ebenso nach Peter Zürn¹⁴¹ mit den „sieben Komponenten der persönlichen Führungskompetenz“: die sachliche, situative, soziale, personale, intra-personale, trans-personale und integrative Kompetenz.

Aus diesen ersten Interpretationen zur Führungsbeurteilung wird zusammenfassend deutlich, dass zum einen die fachliche und zum anderen die emotionale – persönliche – Komponente die Schlüsselkompetenzen bilden.

Dies verdeutlicht auch Goleman: „Ein hoher IQ und fachliche Fähigkeiten sind zwar wichtig – doch entscheidend ist der kluge Umgang mit Gefühlen“¹⁴². Die damit verbundene „Emotionale Intelligenz“ wird aufgeschlüsselt in Selbstreflexion, Selbstkontrolle, Fähigkeit zur Motivation, Empathie und soziale Kompetenz.

„Der Begriff ‚emotionale Intelligenz‘ beschreibt die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen möglichst genau wahrzunehmen, sie richtig zu deuten und im Umgang mit anderen sinnvoll einzusetzen.“¹⁴³ Nach Bar-On (2006) zeigt Krause (2007) folgendes weiterführendes Modell zur Emotionalen Intelligenz und somit auch die Potenziale und Ausprägungen dieser Begrifflichkeit auf. Im Modell der emotionalen Intelligenz nach Bar-On ergibt sich diese durch interpersonelle Fähigkeiten (z.B. emotionales Selbst-Bewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit), interpersonelle Fähigkeiten (Beziehungen, soziale Verantwortung) sowie Anpassungsfähigkeit (z.B. Problembewältigung und Flexibilität) und schlussendlich der generellen Stimmung (Fröhlichkeit, Optimismus).

So wird in dieser theoretischen Betrachtung die Bedeutung von der Emotionalen Intelligenz und Mitarbeiterorientierung deutlich, welches sich nicht rein auf die empathischen Fähigkeiten einer Führungskraft bezieht. Darüber hinaus wird dargestellt, dass die Nachhaltigkeit, die Führung und das Management sowie die emotionale Intelligenz miteinander verwobene Intelligenzfaktoren sind, die schlussfolgernd auch die Effizienz und Effektivität des Managements betreffen.¹⁴⁴

Dies zeigen auch weitere Auseinandersetzungen mit dem Erfolgsfaktor EQ einer Führungskraft: „Die Fähigkeit, Emotionen bei sich und bei anderen wahrzunehmen, zu interpretieren und diese Information zu verwerten, Verhaltensmuster zu erkennen oder einfach nur achtsamer mit sich und der Umwelt zu sein, all dies macht private und berufliche Beziehungen, Teams, Zusammenarbeit und Organisationen erfolgreicher.“¹⁴⁵ So zeigen die Autoren auf, dass sich die emotionale Komponente einer Organisation unter anderem auf folgende Aspekte erfolgreich auswirkt:

¹³⁹ Vgl. Harvard Business Manager (2004, S. 12)

¹⁴⁰ Vgl. Harvard Business Manager (2004, S. 13)

¹⁴¹ Schubert (1993, S. 22)

¹⁴² Harvard Business Manager (2004)

¹⁴³ Englert & Ternès (2019, S. 375)

¹⁴⁴ Vgl. Englert & Ternès (2019, S. 384)

¹⁴⁵ Gölzner & Meyer (2018, S. 20)

- Auswirkung Vertrauen
Laut Zak (2017)¹⁴⁶ bewirkt ein vertrauensvolles Umfeld, welches auf einen emotionsgeprägten Umgang zurückzuführen ist, weniger Stress, mehr Energie, sowie auch zum Beispiel 50% mehr Produktivität.
- Auswirkung Change Projekte
Durch die Emotionale Intelligenz kann auch der unbewusste Informationsgeber der Emotionen als Datendienstleister genutzt werden und für Change Projekte bewusster genutzt werden – mögliche frustrierende Gedanken konnten so kontrollierter und effizienter genutzt werden.¹⁴⁷

Dieser Ausschnitt aus untersuchten Effekten durch die mögliche Kernkompetenz wird ebenfalls in einer Studie von Goleman, Boyatzis, McKee (2013) zusammengefasst. Hier zeigten Untersuchungen in weltweit aktiven Unternehmen, akademischen Einrichtungen sowie staatliche Organisationen, dass Höchstleistungen an folgenden Fähigkeiten festgemacht werden können:¹⁴⁸

- Fachlich-technische Fähigkeiten
- Kognitive Fähigkeiten (analytisches Denken, Zusammenhänge erkennen)
- Emotionale Intelligenz (EI, EQ: Selbstwahrnehmung, Beziehungsgestaltung).

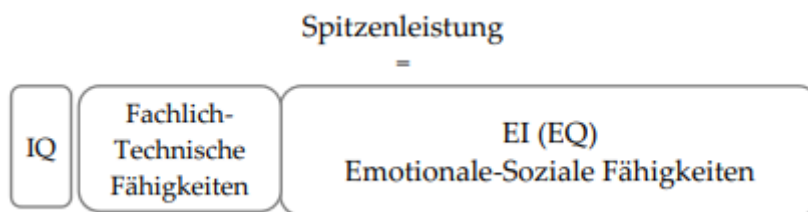


Abbildung 16 Spitzenleistung, Fähigkeiten und proportionale Verteilung¹⁴⁹

Die Abbildung 16 zeigt neben den zusammengefassten Fähigkeiten auch, und vor allem, die Verteilung dieser Fähigkeiten in Bezug zur erbrachten Spitzenleistung: „this figure increases to about 67% meaning that two-thirds of leadership is dependent upon EI“.¹⁵⁰ Demnach hängt 67% der Führungsleistung von der Emotionalen Komponente (konkret: EI) ab.

Nicht alle Studien in diesem Zusammenhang zeigen eine ähnlich hohe Auswirkung. Jedoch fassen die Autoren Gölzner & Meyer (2018) zusammen, dass für die individuelle Leistung nachweislich die emotionale Intelligenz zwischen 1/3 bis 2/3 Anteil verantwortlich ist.

Neben diesen beschriebenen Parametern gelten folgende Faktoren zur Beurteilung der Führungsqualität:¹⁵¹ die Leistungsfähigkeit, der Leistungswille sowie das Leistungsverhalten.

Es wird in folgender Abbildung deutlich, dass zu den vorab genannten Erkenntnissen auch das „Gefühl der Zufriedenheit“ zu einer erfolgreichen Führungskraft bzw. erfolgreichen Mitarbeitern führt und demnach auch fester Bestandteil dieses Komplexes ist.

¹⁴⁶ Zak (2017, S. 84–90)

¹⁴⁷ Zak (2017, S. 84–90)

¹⁴⁸ Vgl. Gölzner & Meyer (2018)

¹⁴⁹ Gölzner & Meyer (2018)

¹⁵⁰ Bharwaney, Bar-On, & MacKinlay (2020)

¹⁵¹ Vgl. Schubert (2013, S. 104)

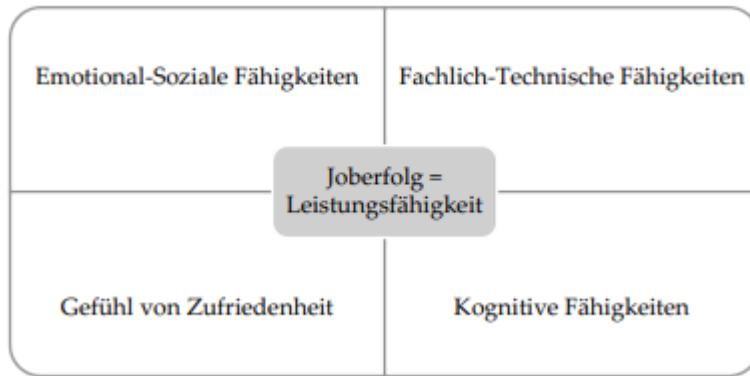


Abbildung 17 Komplex des beruflichen Erfolgs¹⁵²

Die Vertiefung der Thematik der Beurteilung einer Führungspersönlichkeit verdeutlicht eine erkennbare Multidimensionalität: Die Erkenntnisse zeigen keine statischen Beurteilungsmuster, sondern dynamische Anforderungen an die Führungskraft. Dies beeinflusst die Komplexität der Beurteilung. Neben dem individuellen Faktor, der persönlichen Voraussetzung, wird auch das Zusammenspiel mit der einflussnehmenden Umwelt als wesentlicher Faktor auf die Passung und die Leistungsfähigkeit einer Führungskraft konstatiert. Festgehalten werden kann diese Multidimensionalität als Kernelement der professionellen Nachwuchsführungsentwicklung. Schlussfolgernd aus den vorangegangenen Erkenntnissen wird die Führungserfolg in einen direkten Zusammenhang mit der emotionalen Intelligenz, der fachlichen Kompetenz, den kognitiven Fähigkeiten sowie der generellen Leistungsbereitschaft gebracht.

Dazu passend ist der wissenschaftliche Ansatz der „People Analytics“ eine Methodik, die die Gewinnung und Beurteilung von Mitarbeitern individualisieren und generell unterstützen soll. Methodik kann herangezogen werden, um Talente zu erkennen, Personal strategisch zu planen und die Personalentwicklung zu gestalten.¹⁵³ Bezugnehmend auf die vorliegende Forschungsarbeit führt die Herangehensweise der „People Analytics“ die Arbeit des Personalmanagements hin zu einer Orientierung an fakten- und evidenzbasierten Argumenten, was auch das Ziel des Nachwuchs-Entwicklungs-Index ist: „People Analytics ist ein systematisches, technologiegetriebenes Vorgehen, das Personalmanagement datenbasierter und analytischer zu gestalten und Personalpraktiken mit erfolgsrelevanten Key-Performance-Indikatoren zu verknüpfen.“¹⁵⁴ Untersuchungen zu diesem Thema werden unter anderem unter der Begrifflichkeit der sogenannten „Person-Environment-Interaction/Fit Theorie“ publiziert.¹⁵⁵ Holland¹⁵⁶ beschäftigte sich in diesem Zusammenhang unter anderem mit der Verbindung von Persönlichkeit, Zufriedenheit und Passung zur Organisation. Unter diesem Gesichtspunkt wird die Person nicht nur aufgrund der oben genannten Parameter (Persönlichkeit, Kompetenzen und Motive) beurteilt, sondern auch in Bezug zur neuen Tätigkeit, der neuen Teamkonstellation, der Vorgesetzten, der direkten weisungsbefugten Mitarbeiter, sowie der Organisation als Ganzes gesetzt.¹⁵⁷ Zusammenfassend entsteht aus diesem Ansatz nach von Au (2017) folgende Abbildung 18, die die Einflüsse aus Persönlichkeit, Motiv und Umfeld verbindet.

¹⁵² Gölzner & Meier (2018, S. 44)

¹⁵³ Vgl. Krügl & Reindl (2017)

¹⁵⁴ Loscher (2021, S. 4)

¹⁵⁵ Vgl. Neufeld et.al. (2006, S. 245–259)

¹⁵⁶ Vgl. Holland (1997)

¹⁵⁷ Vgl. Von Au (2017, S. 4)

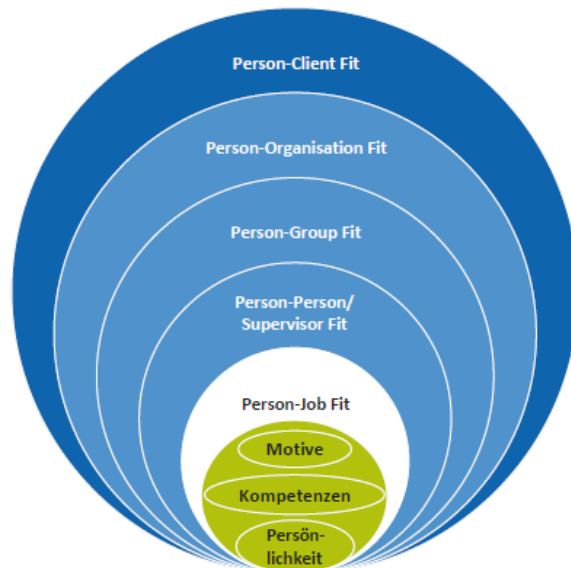


Abbildung 18 Personal-Environment-Passung nach von Au (2017)

Ob eine Führungskraft die gewünschte Leistung umsetzen kann, hängt somit auch mit der Interaktion des Mitarbeiters und der gesamten Organisation zusammen. Die daraus resultierenden Effekte wurden mehrfach in der weitreichenden Historie dieses Studienthemas untersucht. In Übersichtsarbeiten, die aufgrund dieses Umfangs herangezogen wurden, wurden vor allem positive Auswirkungen von P-E-passenden Interaktionen in Bezug zur Arbeitszufriedenheit festgehalten.¹⁵⁸ Auch neue Studienarbeiten zeigen, dass individuelle Arbeitsbedingungen (insb. eine geringe Effort-Reward Imbalance und hohe Autonomie) und die Persönlichkeit der Mitarbeiters (insb. emotionale Stabilität) spielen eine entscheidende Rolle, um höhere Arbeitszufriedenheit im Gesamten zu erreichen.¹⁵⁹ Die unmittelbare Verbindung dieser Komponente zum Erfolg im Beruf zeigte bereits die Abbildung 18 auf. So kann diese Verbindung zu produktiveren Ergebnissen führen: eine höhere Leistungsperformance im Beruf.¹⁶⁰

Diese Schlussfolgerung dient in der vorliegenden Forschungsarbeit als Grundlage zur Beurteilung von Nachwuchsführungskräften und wird aufgrund dessen weiter untersucht. Dieser hier aufgezeigte mehrdimensionale Ansatz wird im folgenden Unterkapitel vertieft. Folglich ergibt sich dieses Muster der vielseitigen Betrachtung einer professionellen Nachwuchsentwicklung für die vorliegende Arbeit. Konkret für die vorab beschriebene Thematik kann festgehalten werden, dass sich dieser strategische Aufbau der Führungskräfteentwicklung im Bereich der Beurteilung auf Emotionale Intelligenz, die Fachkompetenz, die kognitiven Fähigkeiten, den generellen Arbeitsleistungswillen sowie die Passgenauigkeit dieser Eigenschaften zur vergebenen Position konzentrieren wird.

2.2.6 Einsatz und Erhalt

„Das vorhandene Potenzial der neuen Mitarbeiter gilt es auszuschöpfen und im Sinne der Unternehmensziele nutzbar zu machen. Hierzu bedarf es zunächst der Investition.“¹⁶¹

Diese Investition wird in Wissenschaft und Praxis mit dem Begriff „Onboarding“ assoziiert. Diese Phase ist häufig entscheidend für die spätere Einstellung gegenüber der Belegschaft, der Vorgesetzten und des Unternehmens. Die Bedeutung dieses Prozesses ist somit eindeutig: Sie dient der effizienten Eingliederung neuer Mitarbeiter in eine Organisation, sodass diese

¹⁵⁸ Vgl. Edwards (1991, S. 283–357)

¹⁵⁹ Vgl. Fietze (2011, S. 4)

¹⁶⁰ Vgl. Rothemann (2003, S. 68)

¹⁶¹ Brenner (2014, S. 4)

schnellstmöglich ihre Wertschöpfung für die Unternehmung ausfüllen können. Neben der sozialen Komponente dient die strategische Ausarbeitung dieses Prozesses auch rein wirtschaftlichen Aspekten: Der Ausgleich von Kosten und Nutzen einer Einarbeitung liegt normalerweise bei knappen sechs Monaten und eine effiziente Onboarding-Taktik verkürzt diesen Zeitraum auf rund drei Monate.¹⁶²

Vor diesem Hintergrund ist neben der Auswahl auch der strategisch richtige Aufbau der Integrationsabläufe ein wesentlicher Bestandteil für den erfolgreichen Einsatz neuer Mitarbeiter. Für den systematischen Ablauf der Einbindung eines neu gewonnenen Mitarbeiters gibt es verschiedene Entwürfe, die sich in der Literatur exemplarisch in folgende Phasen aufteilen:

- Pre-Boarding
- Orientierung
- Integration.¹⁶³

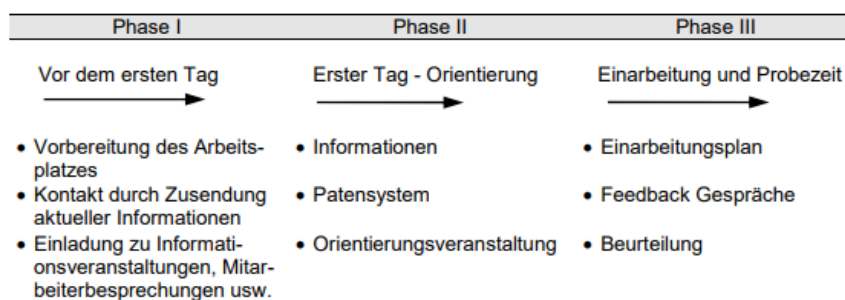


Abbildung 19 Phasen des Onboardings in der Praxis¹⁶⁴

In der Abbildung 19 Phasen des Onboardings in der Praxis werden die von von Au aufgezeigten Phasen der Einarbeitung in einem Praxisbeispiel der Freien Hansestadt Bremen aufgezeigt, welche Phasen sich auch in weiteren aktuelleren Erarbeitungen widerspiegeln.¹⁶⁵ Die vorbereitende Pre-Boarding-Phase und der Informationsaustausch vor dem ersten Arbeitstag gelten als entscheidend, insbesondere für die neuen Arbeitnehmer.¹⁶⁶ In der zweiten Phase wird der Mitarbeiter sozial und fachlich eingeschätzt und mit den Gegebenheiten des Unternehmens vertraut gemacht: Hier zählt es, eine Bindung aufzubauen sowie fachliche Erwartungen zu definieren. Der letzte Abschnitt wird häufig als die sonst übliche Einarbeitung verstanden: Im Rahmen des fachlichen Fokussierens werden Arbeitsschritte erläutert, verstanden und Ergebnisse über Rückmeldungen vertieft.

Wie erfolgreich diese Integration in die Organisation schlussendlich abläuft, hängt von der vorherigen Auswahlqualität ab (vgl. Kapitel 2.2.4). Der Kern ist auch hier die Systematisierung dieses Prozesses, individualisiert auf Unternehmen und Mitarbeiter, mit einem klar definierten Ziel: Der Bewerber soll das Anforderungsprofil multidimensional erfüllen.

Es liegt nahe, dass ein erfolgreiches Onboarding mit einer vorherigen systematischen Personalauswahl zur Mitarbeiterbindung beiträgt. In dem im Kapitel 2.2.5 (S. 42) aufgezeigten ganzheitlichen Ansatz der Stellenbeurteilung und Stellenbesetzung wird deutlich, dass die Beurteilung nicht uni- oder bilateral, sondern vielmehr multilateral anzusehen ist. Der Einfluss auf diesen Mitarbeiter ist es grundsätzlich auch. Somit ist der einzelne Mitarbeiter nicht alleine für die erfolgreiche Ausgestaltung seiner Arbeit verantwortlich.

¹⁶² Von Au (2017, S. 159)

¹⁶³ Vgl. Haufe Group (2020)

¹⁶⁴ Freie Hansestadt Bremen (2020)

¹⁶⁵ Vgl. Wegerich (2015, S. 39)

¹⁶⁶ Vgl. Rögner (2020)

Die Fokussierung auf die emotionale Bindung der Belegschaft zum Unternehmen ist seit vielen Jahren eine wesentliche Aufgabe von Betrieben aus der DACH-Region.¹⁶⁷ Ein positives Betriebsklima trägt am meisten zur gewünschten Bindung bei. Weitere Faktoren sind die marktgerechte Entlohnung, interessante Aufgaben, flexible Arbeitszeiten sowie die Sicherheit der Beschäftigung. Zusammenfassend zeigt die Abbildung 20 eine Übersicht auf, welche Faktoren sich negativ auf eine langfristige Bindung und somit den Erhalt von Mitarbeitern Einfluss auswirken. Daraus ergeben sich im Umkehrschluss wesentliche Hygienefaktoren, die individuell Mitarbeiter dazu führen, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden.

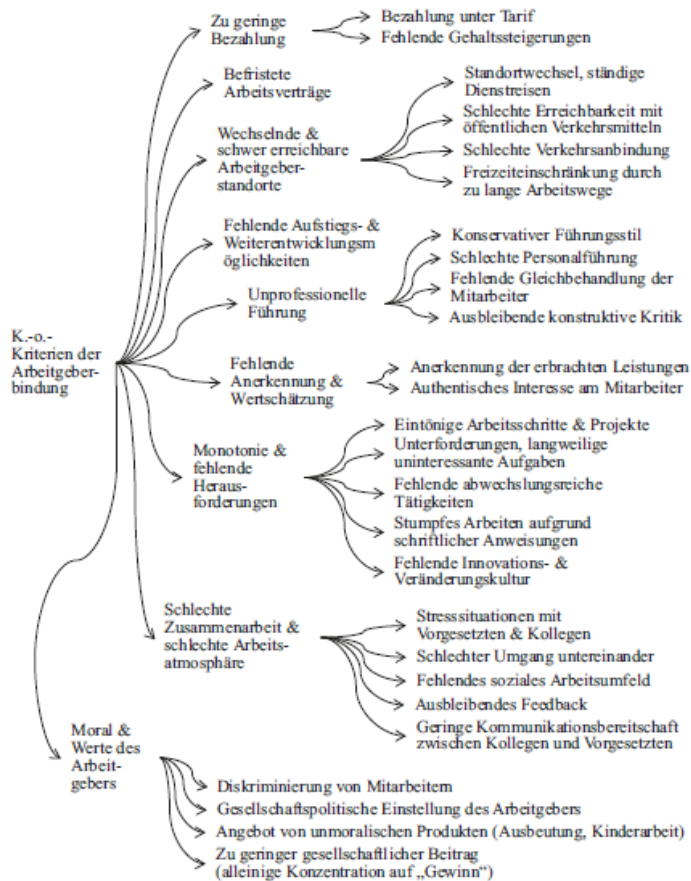


Abbildung 20 K.O. Kriterien Mitarbeitererhalt¹⁶⁸

Mit Bezug auf das vorangegangene Kapitel der Mitarbeiterbeurteilung und seines Führungserfolgs wird mit diesen K.O. Kriterien des Mitarbeitererhalts noch einmal auf die Komplexität des beruflichen Erfolgs verwiesen: Die in Abbildung 21 genannten Fähigkeiten sind unmittelbar einflussnehmend auf das Gefühl der Zufriedenheit und ergeben somit ein Gesamtbild der Multidimensionalität in der Professionalisierung der Nachwuchsentwicklung. Somit zeigt diese Annahme aus Abbildung 21 auf, dass die wesentlichen Erfolgsfaktoren zur Entwicklung einer Führungskraft nicht ausschließlich eindimensional auf den strukturellen Rahmen zurückzuführen sind (z.B. Unternehmensprozesse). Für die Gestaltung einer professionellen Managementnachwuchsentwicklung sind demnach auch personelle Faktoren entscheidend.

¹⁶⁷ Vgl. Hays (2020, S. 11), DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz)

¹⁶⁸ Sass (2019, S. 119)

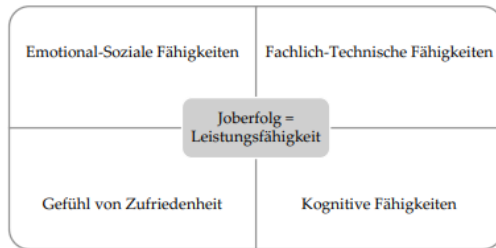


Abbildung 21 Komplex des beruflichen Erfolgs¹⁶⁹

Dafür maßgeblich ist aber auch die Motivation des Arbeitgebers, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die zur Zufriedenheit des Arbeitnehmers - und damit zur langfristigen Bindung - führt: Fehlende Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, fehlende Werte und Moralvorstellungen, eine schlechte Zusammenarbeit sowie eine als ungerecht wahrgenommene Bezahlung wirken sich negativ auf die Bindung des Mitarbeiters aus.

In der weiteren Forschung zum Retention-Management als weiterer Begriff zur Mitarbeiterbindung in der Literatur, wird dennoch klar, dass es Unterschiede gibt in der theoretischen Ansicht eines Mitarbeiterbindungsfaktors, der praktischen Umsetzung und am Ende auch bei der Zielgruppe der vorliegenden Untersuchung. In vergangenen Untersuchungen wurde auch klar, dass vor allem High Potentials als größte in der vorliegenden Forschung untersuchte Zielgruppe durch spezifische Bindungselemente definiert sind.

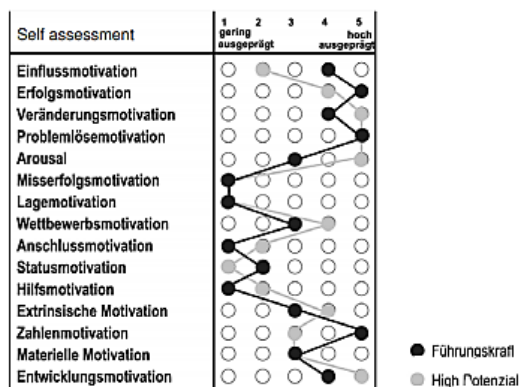


Abbildung 22 Motivationsfaktoren Führungskraft, High Potential¹⁷⁰

Die High Potentials sind vor allem auf intrinsische Faktoren bedacht (persönliche Weiterentwicklung, Lösen von schwierigen Problemen, Erreichen von gesetzten Zielen), und haben im extrinsischen Einflussbereich Faktoren wie die Anerkennung oder marktgerechte Bezahlung postuliert.¹⁷¹ Diese in Abbildung 22 aufgezeigten Kriterien lassen sich auf die im Kontext stehende Zielgruppe der Nachwuchsgeneration anwenden. Der Corporate Leadership Council¹⁷² hat sich in einer umfassenden Studie im Jahr 2004 und 2005 mit den Faktoren der Mitarbeiterbindung beschäftigt und diese auch im Kontext der Generation Y untersucht. Dabei kamen Sie zu folgenden Aussagen in Bezug auf die Generation Y:¹⁷³

¹⁶⁹ Gölzner & Meier (2018, S. 44)

¹⁷⁰ Jochmann In: Riekhoff (2006, S. 180)

¹⁷¹ Vgl. Stoffel (2015, S. 12)

¹⁷² Corporate Leadership Council (2004)

¹⁷³ Corporate Leadership Council (2004)

1. Engagement braucht einen Sinn (Werte und Warum von hoher Bedeutung für die Bindung der jüngeren Generation).
2. Engagement ist Teil einer Leistungskultur (Für Leistung möchten die Mitarbeiter etwas zurückbekommen).
3. Emotionales Commitment hat einen direkten Einfluss (Die Mitarbeiter gehen durch die Kultur des Unternehmens die Extrameile im Alltag).
4. Rationales Commitment steuert die Bindung an ein Unternehmen (Transaktionsbeziehungen v.a. mit dem Vorgesetzten von hoher Bedeutung).
5. Unternehmen müssen einen einheitlichen Ansatz finden (Transparente Karriere- und Entscheidungswege sind ein Grundsatz für eine erfolgreiche Bindungskultur).
6. Die direkte Führungskraft ist der stärkste Hebel zum Engagement.
7. Die Top-Führung muss ein wahrnehmbares Commitment zur Entwicklung von Mitarbeiter zeigen (Die Unternehmenskultur beginnt bei der höchsten Führungskraft).
8. Höchstleistung lässt sich nicht kaufen.
9. Entwicklung und Training müssen auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden (Erneute Forderung von Individualität im strategischen Aufbau der Unternehmenswerte und Unternehmensentwicklung).
10. Lebe die Werte (Herauskristallisierte Werte der CLC für einen hohen Unternehmenserfolg: Kommunikation, Integrität, Innovation, Flexibilität und Kundenorientierung).

In der Gesamtbetrachtung spiegeln diese Faktoren wesentliche Einflüsse auf die Arbeitgeberattraktivität wider. Diese wird zum einen intern wahrgenommen (Stichwort Mitarbeiterbindung) und zum anderen auch extern beurteilt (Stichwort Mitarbeitergewinnung). Beides soll die Anziehung zum Unternehmen erhöhen und kann demnach auch kaum voneinander getrennt werden. Der Onboarding-Prozess verbindet diese genannten internen und externen Blickwinkel miteinander und zeigt somit auch die Bedeutung zum ökonomischen Charakter der Integration in die Organisation auf. So gilt es, dass eine passgenaue Verbindung von Person und Arbeitsumfeld dafür sorgen, dass die Arbeitszufriedenheit, sowie das Commitment zum Arbeitgeber gefördert werden und gleichermaßen hieraus Einflüsse auf den Umsatz zu erkennen sind.¹⁷⁴

Die unmittelbaren Konsequenzen der im Vorherigen beschriebenen Einflussfaktoren (Mitarbeiterpassung, Mitarbeitergewinn, Mitarbeiterbindung) lassen sich demnach deutlich festhalten. Dies zeigt die Notwendigkeit der weiteren Definition und Untersuchung der detaillierten Erfolgsfaktoren zur Professionalisierung auf, welche das vorliegende Forschungsprojekt mitberücksichtigt. Denn auch, wenn die Wechselwirkungen offengelegt wurden, sind die Begriffe wie Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmenskultur, oder auch Mitarbeiterpassung sehr umfassend und am Ende auch herausfordernd in der Umlegung auf die Gesamtbelegschaft. Ersichtlich wurden dabei die unterschiedlichen Erwartungen, die Mitarbeiter unterschiedlichen Alters in das Unternehmen setzen.

Folgende Abbildung 23 zeigt eine Handlungsempfehlung und Priorisierung der Faktoren zur Bindung von Mitarbeitern, und stellt somit die Kehrseite zur in Abbildung 22 gezeigten zu vermeidenden Kriterien.

¹⁷⁴ Vgl. Palmer, Kerstin In: Krause (2017, S. 43)

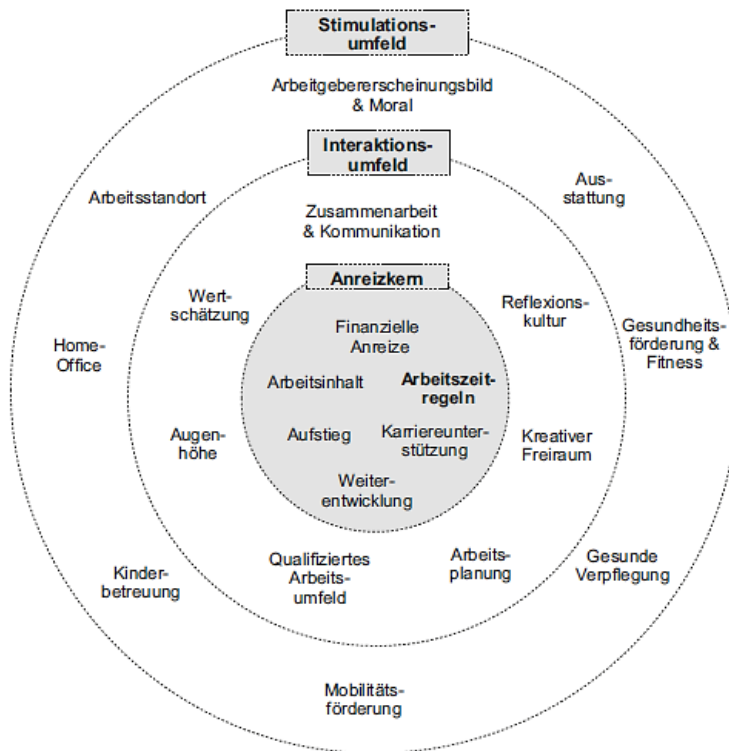


Abbildung 23 Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung, Modell¹⁷⁵

Die Abbildung 23 zeigt auf, welche Faktoren zur Motivation und Bindung dienen und im Rahmen einer Professionalisierung der Nachwuchsentwicklung herangezogen werden sollten: Erkennbar ist aus den beschriebenen Erkenntnissen, dass die Zufriedenheit ausschlaggebend für die Zufriedenheit im Beruf ist. Zurückzuführen auf das in Kapitel 2.2.5 in Abbildung 17 Komplex des beruflichen Erfolgs aufgeführte Modell hat diese Zufriedenheit auch eine unmittelbare Auswirkung auf den Erfolg im Beruf. Diese Parameter sind durch die einflussreiche Wirkung von Führungskräften noch sensibler zu betrachten. Die fokussierte Zielgruppe entfaltet ihre volle Leistungsbereitschaft durch das Gefühl der Zufriedenheit, was wiederum zurückzuführen ist auf den Anreizkern, ein passendes Interaktionsumfeld und, besonders bei der aufgezeigten Generation, auf ein Stimulationsumfeld. Der Anreizkern mit den notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten, finanziellen Anreizen, einer Unterstützung für die Karriere steht – wie in der Abbildung ersichtlich – im Mittelpunkt.

2.2.7 Entwicklung

Die Personalentwicklung als weitere Begrifflichkeit bezeichnet „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“.¹⁷⁶

Unter Berücksichtigung dieser allgemeinen Definition werden im Folgenden die Personalentwicklungsmaßnahmen konkretisiert, die von der Beurteilung einer Personalleistung bis hin zu innovativen Möglichkeiten zur Entwicklung dieser Mitarbeiter reichen.

Beginnend ist zu erwähnen, dass die Personalentwicklung per se als eine der zentralen Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen verstanden werden kann.¹⁷⁷ Dies gilt vor allem für die strategische Personalentwicklung – also die für die Unternehmensziele maßgeschneiderte

¹⁷⁵ Sass (2019, S. 129)

¹⁷⁶ Becker (2011, S. 29)

¹⁷⁷ Vgl. Wegerich (2015, S. 7)

Entwicklung und Sicherung der Schlüsselpositionen, insbesondere der oberen Führungsetage. Aus der Notwendigkeit der weiteren praktischen Fragestellungen heraus definierte die Literatur zusammenfassend die Personalentwicklung als Potenzialfreisetzung zur Schaffung von Freiräumen und Anreizen¹⁷⁸, die durch Bildung und Förderung zur Entwicklung von Mitarbeitern von der Organisation geschaffen werden. Kurzgefasst gilt für die Personalentwicklung die Maxime „Stärken stärken, Schwächen schwächen“.¹⁷⁹ Es wird ein organisierter Lernprozess aufgesetzt, der im Umfeld des Unternehmens das Leistungspotenzial seiner Mitarbeiter verändert.¹⁸⁰

In den Zielen der Personalentwicklung wird die Komplexität der Aufgaben deutlich: Zum einen in der Vielfältigkeit der Thematik, zum anderen in der Schwierigkeit der konkreten Messbarkeit der Ergebnisse. Die Ziele umfassen Unterstützungstätigkeiten (Ausbau der Kooperationsbereitschaft, Kompetenzentwicklung, Sicherung von Fachkräften, Nachwuchsentwicklung)¹⁸¹, die Optimierung von Teamaktivitäten, den Ausbau des gemeinsamen Agierens¹⁸² und die Schaffung von mehr Bewusstsein für Unternehmensziele. Gebündelt dienen diese Aktivitäten der Zielerreichung des Unternehmens, auch wenn der Großteil der genannten Ziele sozialzielorientiert sind.¹⁸³

Pawlosky und Bäumer verstehen die strategische Personalentwicklung als individualisierten Maßnahmenkatalog, der neben Qualifikationen auch die Motivation und das Image des Unternehmens fördert.¹⁸⁴

„Unter Qualifikation sind die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse eines Menschen zu verstehen. Fähigkeiten lassen sich in diesem Zusammenhang als Potenzial eines Menschen verstehen, seine Umwelt zu beherrschen und sich in Lebenssituationen angemessen zu verhalten. Fertigkeiten hingegen sind durch die Übung entstandene Teile des menschlichen Potenzials, die durch gezielte Trainingsmaßnahmen erweitert und vertieft werden können. Kenntnisse stellen durch Schulungsmaßnahmen erworbenes kognitives Wissen dar.“¹⁸⁵

Demnach lässt sich das Thema Personalentwicklung insofern zusammenfassen, dass sie eine wesentliche Rolle in der Unternehmensstruktur spielt bzw. spielen sollte. Damit diese Rolle vollumfänglich ausgefüllt und erfolgreich umgesetzt wird, ist die strategische Ausrichtung ein entscheidender Faktor. Dieser kann dazu dienen, Unternehmen attraktiver zu präsentieren, da die Belegschaft, das obere Führungsteam und deren Nachfolger qualifiziert und motiviert sind. Zur Herangehensweise dieser Entwicklungsstrategie fasst Hölzle¹⁸⁶ in folgender Abbildung 24 die Einflussfaktoren und strategischen Schritte zusammen.

¹⁷⁸ Vgl. Michalk (2018, S. 22)

¹⁷⁹ Blicke (2018, S. 292)

¹⁸⁰ Meier (1991, S. 6)

¹⁸¹ Becker (2011, S. 29)

¹⁸² Vgl. Wegerich (2015, S. 7)

¹⁸³ Vgl. Wagner, Dominik, Seisreiner (1995, S. 111)

¹⁸⁴ Vgl. Pawlowsky/Bäumer (1996, S. 41)

¹⁸⁵ Wolfgang, Conrad, & Sydow (1999)

¹⁸⁶ Vgl. Hölzle (2013, S. 81)

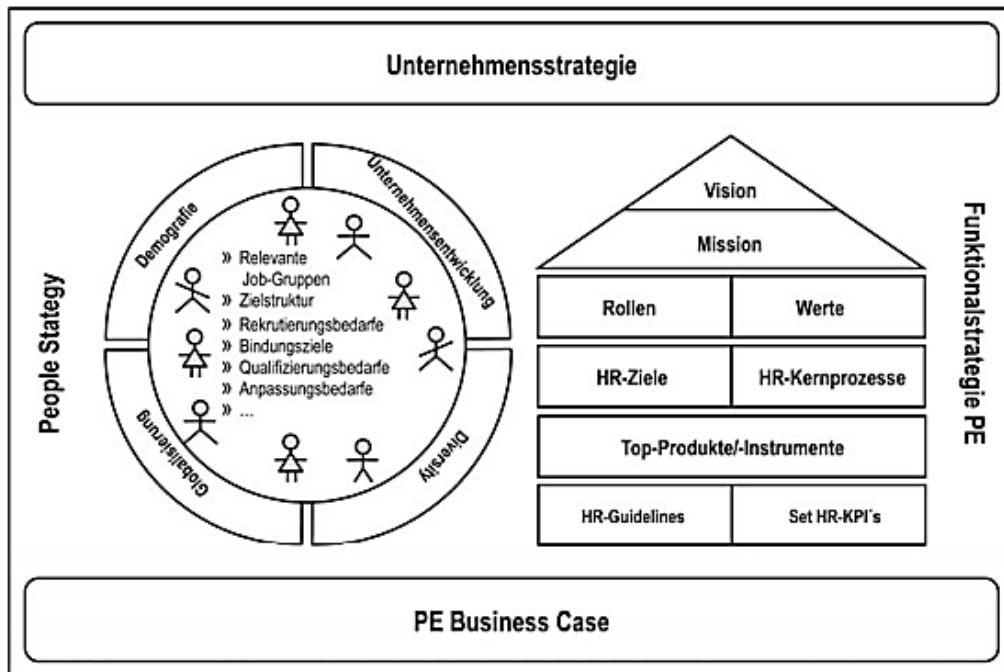


Abbildung 24 Personalentwicklungsstrategie ¹⁸⁷

Die in Kapitel 2.2.4 thematisierten Einflussfaktoren zur Gewinnung und Beurteilung von Personal (Diversity, Demographie, Globalisierung) zeigen neben der Unternehmensentwicklung einen deutlichen Einfluss auf die relevanten Maßnahmen in der Personalstrategie, im Speziellen in der „People Strategy“.

Auch hier steht die Individualität des Charakters im Vordergrund, demnach der personelle Faktor des Nachwuchskandidaten.

Neben den in diesem Abschnitt fokussierten persönlichen Faktoren zählen die übergeordneten Unternehmensziele, Unternehmenswerte und weitere Unternehmenszwecke, z.B. das Produkt oder die Dienstleistung. Beides verbunden ergibt, unter ständiger Berücksichtigung des Unternehmensziels, einen Businessplan für die Umsetzung der strategischen Personalentwicklung.

Hölzle empfiehlt für die Umsetzung folgende Schritte in dieser Reihenfolge¹⁸⁸:

- Analyse der IST-Situation
- Unternehmensstrategie berücksichtigen
- Strategie für die Personalentwicklung erarbeiten
- Businessplan aufstellen
- Umsetzung planen

Für die darin festgehaltenen strategischen Maßnahmen empfiehlt sich nach Becker ¹⁸⁹ ein Sechs-Phasen-Aufbau (s. Abb. 25) zur konkretisierten und kontrollierten Umsetzung der Qualifikationsmethoden.

¹⁸⁷ Hölzle (2013, S. 81)

¹⁸⁸ Vgl. Michalk (2018, S. 31f)

¹⁸⁹ Becker, 2011, S. 54

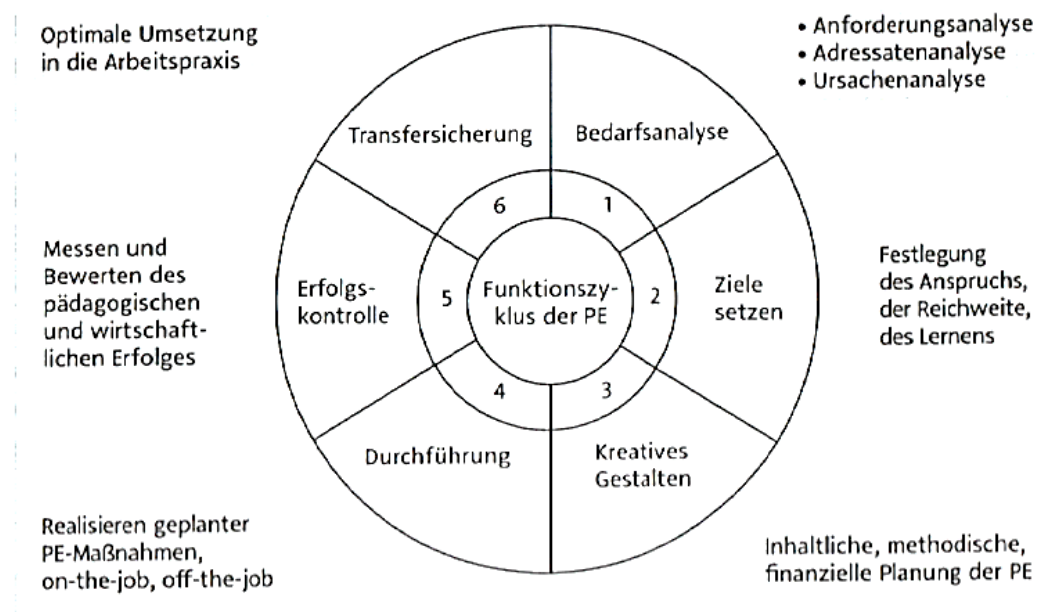


Abbildung 25 Sechs Phasen des Funktionszyklus der Personalentwicklung¹⁹⁰

In den wissenschaftlichen Ausarbeitungen wird die individualisierte Aufbereitung der Personalentwicklung deutlich. So steht die Ermittlung des Unternehmensbedarfs, auch individualisiert auf die Stellenprofile, im Vordergrund. Mit einer dazu passenden Zielsetzung des Personalentwicklungskonzepts wird die Art der Umsetzung in einem „kreativen Prozess“ entwickelt. Dazu zählen auch die inhaltlichen, methodischen, zeitlichen, materiellen und personellen Bausteine.¹⁹¹ Erst anschließend erfolgt die Umsetzung. Nach einer positiven Erfolgskontrolle gilt die Maßnahme als abgeschlossen.

Anhand dieser Abfolge können Personalentwicklungsmaßnahmen strategisch und professionalisiert in die Praxis umgesetzt werden.

Darüber hinaus gilt es für die Professionalisierung der Managementnachwuchsentwicklung auch zu verstehen, welche Entwicklungsmaßnahmen welche Auswirkungen und Erfolgsquoten bei den Arbeitnehmern haben. Die Grundlage aller Maßnahmen ist es, den Ablauf des Lernens nachvollziehen und berücksichtigen zu können. Sie zielen darauf ab, die Qualifikationen der Mitarbeiter zu sichern und auszubauen.¹⁹²

Dabei ist die strategische Antwort von Unternehmen auf den stetigen Wandel und den damit verbundenen Herausforderungen die systematische Führung.¹⁹³ Hiermit setzt die Führungsaufgabe laut Daniel Pinnow (2012) auf eine individualorientierte Entwicklung und Veränderung, obgleich das Spannungsverhältnis zur Globalisierung vorhanden ist.

Entwicklungsmaßnahmen im Bezug zum Personal bestehen aus einem breiten Spektrum, die sich allerdings aus meistens wiederkehrenden und größtenteils aus aufeinander aufbauenden Aufgaben zusammensetzen.¹⁹⁴

¹⁹⁰ Michalk & Ney (2018, S. 39) nach (Becker, 2011, S. 54)

¹⁹¹ Vgl. Michalk (2018, S. 43)

¹⁹² Vgl. Wegerich (2015, S. 8)

¹⁹³ Pinnow D. (2012, S. 20f)

¹⁹⁴ Breisig (2014, S. 4)

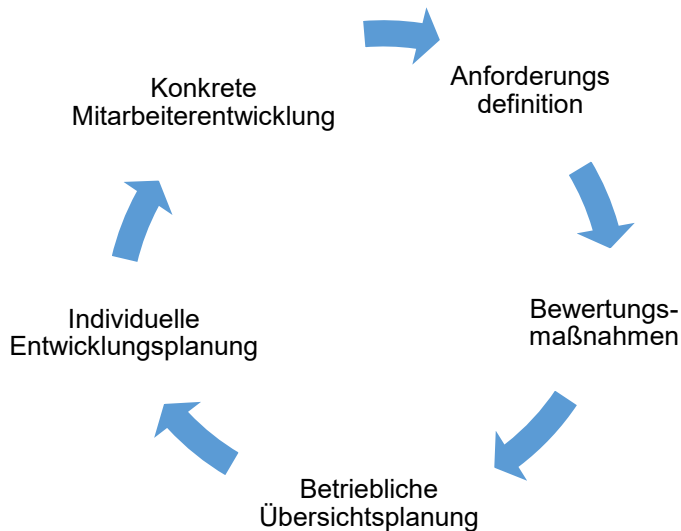


Abbildung 26 Systematische Mitarbeiterentwicklung (eigene Darstellung nach Breisig, 2014)¹⁹⁵

Demnach beginnt die geplante Mitarbeiterentwicklung immer mit der Definition der Anforderung an eine neue Aufgabe bzw. mit dem Stellenprofil oder auch einer Karriereplanung. Über beispielsweise umgesetzte Mitarbeitergespräche zur Potenzialbeurteilung und Entwicklungsgremien (z.B. Nachwuchskreise) werden Maßnahmen erarbeitet, wie ein Mitarbeiter individuell entwickelt werden kann. Schlussendlich folgt die konkrete Umsetzung dieser vorab geplanten Entwicklungsmaßnahmen.

Auszugsweise sind das zum Beispiel Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung, des „Training on the job“ zur Entwicklung des Nachwuchses¹⁹⁶, die sich mit den Maßnahmen wie „Job Enlargement“ (Bündelung von Tätigkeiten auf eine Stelle), „Job Enrichment“ (Ausweitung der vorhandenen Position um weitere Arbeitsvorgänge), „Job Rotation“ (Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel), sowie der bekannten Projektarbeit definieren. Darüber hinaus sind auch Coaching und Mentoring mittlerweile feste Begriffe in diesem Zusammenhang.

Klassischerweise zeigt Nerdinger, Blickle und Schaper Entwicklungsmöglichkeiten¹⁹⁷ auf, die generell der Kompetenzerweiterung dienen. Hierbei unterscheiden sie in verhaltensorientierte, kommunikationsorientierte und selbstmanagementorientierte Maßnahmen. Charan, Drotte, Noel (2001) beschreiben mit der Entwicklung des Nachwuchses die sechs kritischen Passagen eines Mitarbeiters von der Fachkraft hin zum Vorstandsvorsitzenden, haben somit eher die damit verbundenen Herausforderungen beim Aufstieg auf der Karriereleiter im Blick.¹⁹⁸ Einen Überblick von Unternehmen umgesetzten Maßnahmen zur Personalentwicklung zeigt die Abbildung 27 Vergleich 2012–2010: Personalentwicklungsmaßnahmen (DGfP e. V.), in welcher Coaching und E-Learning-Maßnahmen vom Jahr 2010 zum Jahr 2012 erkennbar zugenommen haben. Vor allem im Bezug zur Coronapandemie ab dem Jahr 2020 wurde dieser Trend weiter erkennbar, wobei Unternehmen diese digitale Fokussierung ihrer Lerninhalte auch nach der Pandemie planen.¹⁹⁹

¹⁹⁵ Vgl. Breisig (2014, S. 4)

¹⁹⁶ Wollsching-Strobel (2015, S. 6)

¹⁹⁷ Vgl. Nerdinger, Blickle, Schaper (2014, S. 292)

¹⁹⁸ Vgl. Pinnow D. F. (2012, S. 256)

¹⁹⁹ Vgl. INFObases GmbH (2021)

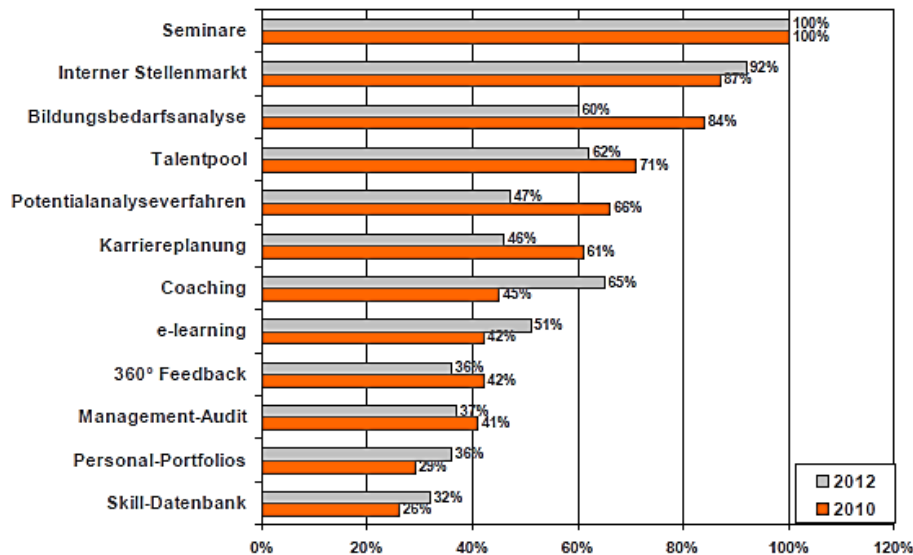


Abbildung 27 Vergleich 2012–2010: Personalentwicklungsmaßnahmen (DGfP e. V.)²⁰⁰

Eine Langzeitstudie des Instituts für Deutsche Wirtschaft zeigt auf, dass das Weiterbildungsangebot in deutschen Unternehmen zunimmt.²⁰¹ Seminare sind dabei weiterhin ein fester Bestandteil, wie auch in der Langzeitstudie der DGfP e. V. aufgezeigt wurde. Ein deutlicher Anstieg kann bei Angeboten zum Lernen im Prozess der Arbeit (+14% 2007–2019) festgehalten werden. Auch E-Learning-Maßnahmen lassen eine erhöhte Anwendung in den Unternehmen erkennen (Selbstgesteuertes Lernen mit Medien, + 8,1% 2007–2019).

	2007	2010	2013	2016	2019
Lehrveranstaltungen	76,0	75,1	77,9	78,4	81,1
Informationsveranstaltungen	74,0	68,8	74,9	79,4	80,7
Lernen im Prozess der Arbeit	71,3	68,2	77,1	78,2	85,1
Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	69,8	63,0	72,5	76,5	77,9
Weiterbildung insgesamt	83,4	83,2	86,0	84,7	87,9
Fallzahl	1.729	2.254	1.845	1.706	1.340

Abbildung 28 Formen der betrieblichen Weiterbildung, 2007–2019²⁰²

Auch eine digitale Entwicklung durch E-Learning-Maßnahmen (siehe Abbildung 27 sowie Abbildung 28) ist zu erkennen. Studien und Praxiserfahrungen attestieren dieser digitalen Lernform einen hohen Effekt auf den Lernerfolg im Vergleich zu älteren Vorgehensweisen.²⁰³ Dieser Auszug zeigt den massiven Wandel im digitalen Zeitalter, der ebenfalls in der Strukturierung der Nachwuchsförderung beachtet werden muss. So sind laut DGfP im Jahr 2012 noch klassische Seminare das Wahlwerkzeug der Weiterbildung. Mit der „Entwicklung in der digitalen Epoche“ geht man mehr und mehr den Weg zum digitalen Klassenraum, die Verbindung von Praxis und Theorie, dem „Blended Learning“.²⁰⁴ Zu diesen weiteren Methoden gehören nach der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2011) folgende:

1. E-Learning
2. Seminare
3. 1:1 Coaching
4. Gruppendiskussionen

²⁰⁰ DGfP e. V. (2012, S. 43)

²⁰¹ Institut für Deutsche Wirtschaft (2020, S. 107)

²⁰² Institut für Deutsche Wirtschaft (2020, S. 107)

²⁰³ Vgl. Heider-Lang (2016)

²⁰⁴ Vgl. Deloitte (2019)

5. Mentorenprogramme
6. 360 Grad Feedbacks
7. Internet Stellenmarkt
8. Talentpool
9. Personal-Portfolios
10. Skill-Datenbank

Diese Methoden lassen sich auch teilweise in der jüngsten Befragung aus dem HR-Report (Hays, 2020) erkennen. Eine noch weitere Digitalisierung wird ebenso deutlich, sodass davon auszugehen ist, dass Unternehmen in einigen Jahren überwiegend technisierte Entwicklungsmaßnahmen ergreifen werden.

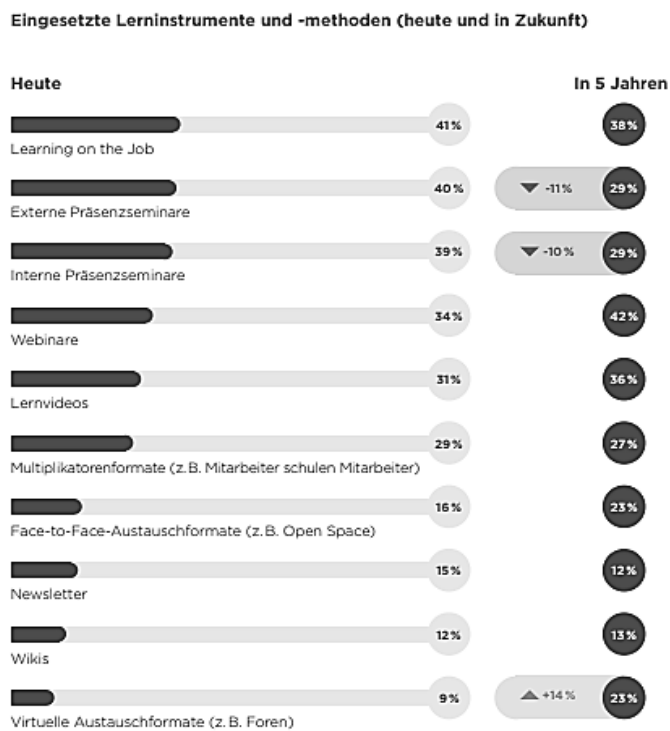


Abbildung 29 Entwicklungsmethoden im Personalreport (Hays, 2020)

In den folgenden fünf Jahren ist, mit dem Anstieg der Mitarbeiter aus der jüngsten Gruppe, von einem weiteren Anstieg der digitalen Weiterbildungsmethoden (Webinare, Lernvideos, Learning on the job) als eingesetzte Lerninstrumente auszugehen²⁰⁵.

Zu Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen von E-Learning-Angeboten zählen alle Formen computergestützter Lernmethoden.²⁰⁶ „Sie reichen von Computer-Based Training (CBT) oder Web-Based Training (WBT) bis zu Online-Lernen.“²⁰⁷ Diese Unterscheidung teilt die Methoden in Online-gestützte, und somit global aufzurufende Module, und computergestützte Desktop-Programme auf.

Das „mmb Institut“ versteht sich in diesem Bereich als „Impulsgeber für die Innovation von Bildung und Lernen“.²⁰⁸ Die folgende Abbildung zeigt einen weiteren Überblick über die

²⁰⁵ Vgl. Hays (2020)

²⁰⁶ Vgl. Wegerich (2015)

²⁰⁷ Dowling, Eberspächer, Picot (2003)

²⁰⁸ MMB Institut (2020)

vorhandenen Lernformen, die zu der oben genannten Definition als zugehörig bezeichnet werden können.

Der aufgezeigte Jahrestrend zeigt, auch bereits in vorangegangenen Trendstudien des Instituts das „Blended Learning“ als größten Bedeutungscharakter für die befragten E-Learning-Experten (N=65).

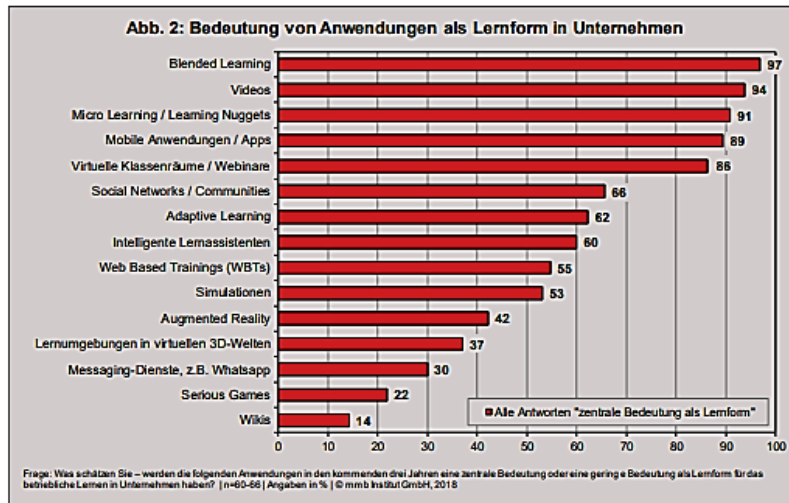


Abbildung 30 Bedeutung von Angeboten des E-Learnings (MMB-Institut, 2020)

Das oben priorisiert genannte Blended Learning bezeichnet eine virtuelle Lernform, die durch Präsenzunterricht unterstützt wird. Eine gemischte Form aus Präsenzseminar und virtuellen Elementen wird als hybrides Lernen oder auch ‚Blended Learning‘ definiert.²⁰⁹

Aufgrund der steigenden Bedeutung wird im Folgekapitel näher darauf eingegangen.

Viele der darüber hinaus aufgezählten Lernformen greifen auf den dynamischen, globalen und zeiteffizienten Charakter der virtuellen Umgebung zurück: So können Lerninhalte im Videoformat schnell und einfach platziert werden, und finden sich auch als sogenannte „Learning Nuggets“ wieder: „Diese Entwicklung hat auch die bestehenden E-Learning-Methoden verändert und die Entstehung von Mikroformaten beschleunigt. Unter dem Begriff Microlearning werden unterschiedliche Lernmodelle und -formate subsumiert. Bei allen handelt es sich um kleine und kleinste Lerninhalte, die sich in kurzer Zeit bearbeiten lassen“.²¹⁰

Die Personalentwicklung über mobile Anwendungen/Apps eine weiter hohe Bedeutung bei den Befragten auf. Sie gehören zu den „neueren Formen des Online-Lernens“.²¹¹

Die webbasierte Methodik des Webinars, wird als virtueller Klassenraum oder „Teleteaching“ bezeichnet und greift Maßnahmen auf, die dem Frontalunterricht über Telekommunikationsdienste entsprechen.²¹² Der Vorteil solcher digitalen Personalentwicklungsmaßnahmen ist, dass Inhalte auch räumlich entfernten Teilnehmern zugänglich werden und somit die räumliche und zeitliche Flexibilität erhöht wird.

Ferner sollen digital unterstützte Lernprozesse das eigenständige Studium und die Entwicklung im eigenen Tempo ermöglichen: Maßnahmen wie „Adaptives Lernen“ (angepasstes Lernen), werden Trend der kommenden Jahre. Der Teilnehmer soll hier durch adaptive Fragetechniken z.B. anhand seines Wissensstandes abgefragt werden (Schulz, et al., 2020). Ein weiterer Trend, „Augmented Reality“, „bringt virtuelle Informationen in die physische Umgebung eines Nutzers und erlaubt diesem, in Echtzeit mit seinem gesamten Körper mit den virtuellen Informationen zu

²⁰⁹ Vgl. Dowling, Eberspächer, Picot (2003, S. 10)

²¹⁰ Berlitz Deutschland GmbH (2020)

²¹¹ Wegerich (2015, S. 72)

²¹² Vgl. Wegerich (2015, S. 72)

interagieren“.²¹³ So wurde eine Lernform geschaffen, die abstrakte Situationen real werden lässt und durch Wiederholung ein neues Lernangebot schafft. Ein ähnlicher Ansatz wird mit „Lernspielen“, „Planspielen“ oder „Serious Games“ erreicht: In einer virtuellen Umgebung werden möglichst realistisch erscheinende Prozesse trainiert.²¹⁴

Es ergeben sich grundsätzlich wesentliche Vorteile, wie die Untersuchungen des mmb Instituts (2013) aufzeigen:

- Räumliche und zeitliche Flexibilität
- Selbstgesteuertes, individualisiertes Lernen
- Kosten- und Zeitersparnis
- Lernerfolgskontrolle
- Kombination verschiedener Medien- und Präsentationsformen
- Motivationssteigerung
- Qualitätsverbesserung des Lernens
- Entlastung des Aus- und Weiterbildungspersonals

Die bereits kurz vorgestellte Entwicklungsmethode ist in der aktuellen Zeit eine sinnvolle Methodik, um die vorhandenen Rahmenbedingungen zu schaffen, die zur Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen notwendig sind.²¹⁵

Blended Learning charakterisiert sich dadurch, dass es sich vom „eventgetriebenen Lernen verabschiedet und eine prozessorientierte Lernbegleitung bietet“.²¹⁶

Vor allem ermöglicht diese Entwicklungsvariante das selbstgesteuerte Lernen mithilfe von digitalen Errungenschaften. Unter anderem ist die Methodik in der Regel durch folgende Merkmale gekennzeichnet:²¹⁷

- Die selbstgesteuerte Lernmöglichkeit wird durch einen Trainer organisiert und begleitet.
- Neben dem begleitenden Trainer hilft eine vorgegebene Struktur bei der Bewältigung der Lerninhalte.
- Blended Learning ist vorwiegend lösungsorientiert und praxisnah konzipiert und somit entfernt es sich vom klassischen Schul- und Frontallernen.
- Das eigeninitiativ gestützte Lernmodul ermöglicht durch Feedbackschleifen einen regelmäßigen Zwischenstand zum Lernstatus (z.B. standardisierte Fragebogen und dadurch standardisierte Lernfeedbacks)
- Diese Feedbacks bieten auch das Vergleichen zwischen den globalen Teilnehmern des Blended Learning Inhalts, wobei es auch Tandemlernen ermöglicht.
- Damit verbunden ist es auch denkbar und umsetzbar, dass das selbstgesteuerte Lernen durch Lerngruppen erweitert wird.

Ersichtlich wird, dass die Form des Blended Learning einen Großteil der aufgezeigten Charakterisierung der jüngsten Generation bedient: Freiheitsdenken und selbstgesteuerte Präferenz, bevorzugtes Gruppenlernen (vgl. Kapitel 2.2.4).

Zusätzlich unterstützen derartige Lernimpulse die Sichtweise nach Rosenberg,²¹⁸ dass ein Lernprozess im Alltag auch nach der Entwicklungsmethode begleitet werden sollte, um das Gelernte in die Praxis umsetzen zu können. Diese Erkenntnis zeigt auch die Abbildung 31, wobei sie verdeutlicht, dass eine Unterstützung nach dem Lernprozess das Leistungsniveau steigen lässt.

²¹³ Vgl. Nitzsche (2020)

²¹⁴ Wegerich (2015, S. 73)

²¹⁵ Vgl. Cielsieki (2018, S. 116)

²¹⁶ Krieger, Hofmann (2018, S. 37)

²¹⁷ Vgl. Sauter (2015, S. 30)

²¹⁸ Vgl. Rosenberg (2012)

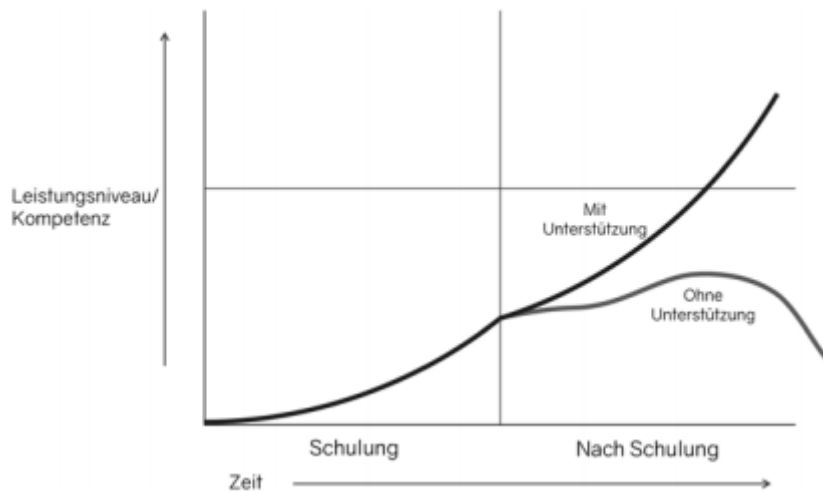


Abbildung 31 Zusammenhang Lernen und Produktivität²¹⁹

Zusammenfassend bietet die Blended-Learning-Methodik die Verbindung zur aufgezeigten Globalisierung sowie zur Digitalisierung und schafft dabei ein der jungen Generation nahes Angebot, welches darüber hinaus auf altbewährte didaktische Erkenntnisse zurückgreift. Diese bekannten Herangehensweisen zum Vermitteln von Wissen kann auch fernab von der technischen Methodik festgehalten werden.

In einer versuchten Definition zur Auffassung von Lehren und Lernen gilt grundsätzlich folgendes:²²⁰

- Lernen ist ein aktiver Prozess, d. h., nur über eine aktive Beteiligung des Lernenden wird Lernen möglich.
- Lernen ist ein konstruktiver Prozess, d. h., ohne den individuellen Erfahrungs- und Wissenshintergrund und eigene Interpretation findet kein Lernen statt.
- Lernen ist ein selbstgesteuerter Prozess, d. h., beim Lernen übernimmt der Lernende Steuerungs- und Kontrollprozesse.
- Lernen ist ein sozialer Prozess, d. h., Lernen ist ein interaktives Geschehen und schließt immer auch soziale Komponenten ein.
- Lernen ist ein emotionaler Prozess, d. h., leistungsbezogene als auch soziale Emotionen haben einen starken Einfluss auf das Lernen. Insbesondere im Hinblick auf die Motivation für das Lernen ist die emotionale Komponente wesentlich.
- Lernen ist ein situativer Prozess, d. h., Lernen erfolgt stets in einem spezifischen Kontext.

So ergibt sich nach Reinmann-Rothmeier/Mandl (2001) folgende Abbildung 32 als pragmatischer Überblick zum generellen Lernen und Lehren: Lernumgebungen werden dadurch geprägt, dass interaktive und reaktive Lernmethoden miteinander kombiniert werden.

²¹⁹ Krieger, Hofmann (2018, S. 31)

²²⁰ Vgl. Dowling, Eberspächer, Picot (2003 S. 5)

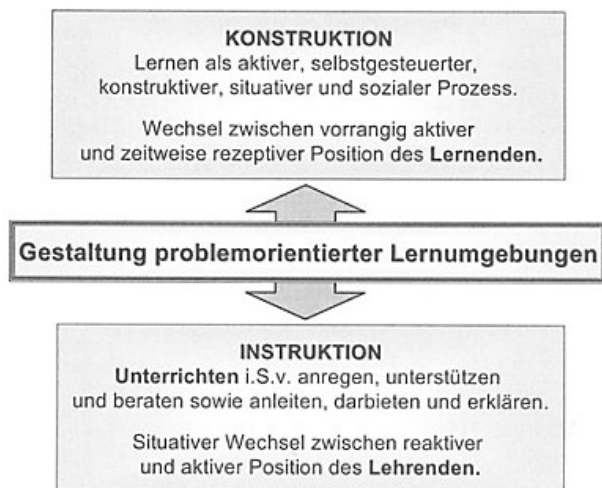


Abbildung 32 Pragmatische Form des Lehrens und Lernens (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2001)

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden auf die einzelnen Möglichkeiten zur Personalentwicklung eingegangen, um dadurch die Methoden derselben näher kennenzulernen und zu definieren.

2.2.7.1 Personalentwicklung, Einordnung zur Forschungsarbeit

In der Vergangenheit haben sich viele Methoden zur Entwicklung des Personals hervorgetan. Um deren Spannweite aufzuzeigen, werden im Folgenden die Herangehensweisen kurz vorgestellt. Jede Entwicklungseinheit beinhaltet für sich genommen eine Vielzahl verschiedener Einzelmethoden mit unterschiedlichen Ansätzen zur Umsetzung. Dass sich diese Einzelmethoden weiterentwickelt haben, zeigt sich in der verstärkten Proaktivität der Unternehmen, und dem Versuch, die vergangenen, oft starren Entwicklungskonzeptionen individuell an das Unternehmen und an die Persönlichkeit des Talents anzupassen.²²¹ Die Bedeutung einer individuellen und strategischen Herangehensweise wurde in diesem Kontext erkannt. Zwar haben sich die Grundmethoden, einfach zu unterscheiden in Einzel-, Gruppen-, Strukturelle Maßnahmen, im Kern nicht verändert, dennoch lässt sich eine veränderte Ausrichtung dieser Angebote erkennen. So bietet das klassische Seminar als Gruppenmethode eine gute Möglichkeit, Wissen über den gemeinsamen Austausch im Team zu vermitteln.²²² Ein Bestandteil davon können auch Gruppendiskussionen sein, die für sich auch eine viel genutzte Entwicklungsmaßnahme abbildet (s. Kapitel 2.2.7 Entwicklung). Die Tendenz zeigt jedoch auf die Individualisierung der Angebote: Die Fokussierung auf zielorientierte Bedürfnisse der Organisation und der einzelnen Mitarbeiter. Vermehrt genutzte Methoden²²³ lassen sich im Coaching und Mentoring erkennen.

„Unter Coaching versteht man die intensive Unterstützung bzw. Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften (Coachee) durch psychologische geschulte Berater (Coach) in besonderen Beratungssituationen“.²²⁴ Diese Herangehensweise der „Hilfe zur Selbsthilfe“ greift vor allem auf reflexive Methoden zurück und dient der selbstständigen Lösung einer konkreten Ausgangslage bzw. der eigenen Entwicklung in der Aufarbeitung dieser Thematik.

„Mentoring bezeichnet das zielbezogene Beratungsverhältnis zwischen einem Berater oder einer Beratergruppe (Mentoren) und mehreren Ratsuchenden (Mentees), das mit dem Ziel der

²²¹ Vgl. Becker (2013, S. 316)

²²² Vgl. Michalk, Ney (2018, S. 219)

²²³ Vgl. DGfP e.V. (2012)

²²⁴ Becker (2013, S. 658)

beruflichen und persönlichen Förderung der Mentee-Gruppe zeitlich befristet geschaffen wird.“²²⁵ Diese Form der Förderung findet häufig im Onboarding-Prozess Anwendung oder auch als sichtbares Zeichen zur Einleitung der nächsten Entwicklungsstufe – ein geschulter und lizenzierter Mentor ist hier jedoch, im Vergleich zur Coaching-Methode, nicht vorausgesetzt.

Als weitere übergeordnete Methodik lässt sich die an Bedeutung gewinnende People Analytics in Unternehmen erkennen: „People Analytics bezeichnen die systematische Analyse von Daten aus dem Personalwesen in Verbindung mit Daten aus anderen Unternehmensbereichen, mit dem Ziel, Faktoren der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen besser zu verstehen und gezielt zu fördern.“²²⁶ Aus dieser strukturellen Maßnahme einer Organisation können Talentpools, Wissensdatenbanken und Entwicklungspläne für einzelne Mitarbeitende oder ganze Abteilungen entstehen. Sie bilden im Groben die strategische Einheit zu den Gruppen- oder Einzelmaßnahmen und können diese mit passenden Analysetechniken ergänzen und unterstützen.

2.2.7.2 Managementnachwuchsgeneration (Zielgruppe)

In den vergangenen Abschnitten wurden die personellen Faktoren größtenteils allgemein beschrieben.

Ersichtlich ist daraus, dass ein Generalisieren von Maßnahmen und Erkenntnissen aufgrund des individuellen Wesens eines Menschen schwer möglich ist. Im Folgenden wird aufgezeigt, welche generationsspezifischen Rahmenbedingungen auf das Untersuchungsthema zutreffen könnten.

Nach Untersuchungen Schofield und Honore (2009/2010) sind kommende Lernpräferenzen für die fokussierte Nachwuchsgeneration festzuhalten:

- Handeln und Ergebnisse stehen im Vordergrund, vor dem Wissen.
- Geschwindigkeit und kürzere Lernsequenzen sind bevorzugt.
- Methodik des „Trial and Error“/„Versuch und Irrtum“ ist der präferierte Lösungsweg des Lernens.
- Multitasking/gleichzeitiges Abhandeln von Aktivitäten ist ein gewohnter Arbeitsweg.
- Bevorzugt werden darüber hinaus visuelle Medien sowie ein Lernen in Interaktion mit der Gruppe.
- Das Teilen der Entwicklungsschritte, sowie deren Ergebnisse sind gewünscht.²²⁷

Untersuchungen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung bestätigen diese oben erwähnten zusammengefassten Ergebnisse.²²⁸ Besonders die fokussierte Zielgruppe der 20- bis 34-Jährigen zeigt außerdem ein im Vergleich zu älteren Kollegen verstärktes Interesse an Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.²²⁹ Die Zielgruppe der damaligen Untersuchung ist heutzutage entsprechend älter und eher einer älteren Generation zuzuordnen, dennoch gelten die erarbeiteten Erkenntnisse weiterhin. Ein aus diesen Informationen zu schließendes Bedürfnis nach digitalen Lernmethoden liegt nahe, auch wenn nicht alle ein gleich hohes digitalaffines Wesen aufzeigen – so präferiert der Großteil der Generation den visuellen, digitalen, und damit zu den oben aufgezeigten Erkenntnissen passenden Lernweg.

2.2.7.3 Zusammenfassung Personalentwicklungsmaßnahmen

Voranehend ist festzuhalten, dass Personalmanagement und Personalentwicklung in den vergangenen Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen haben – es wurde erkannt, dass die

²²⁵ Becker (2013, S. 667)

²²⁶ Reindl (2016, S. 193)

²²⁷ Schofield, Honore (2011, S.106ff)

²²⁸ Vgl. DGfP (2011)

²²⁹ Vgl. Kleiminger In: Klaffke (2011, S. 138)

Auseinandersetzung mit dieser Unternehmensaufgabe mittelbar und unmittelbar auch wirtschaftliche Kennzahlen beeinflusst. Der Fortschritt bei den dafür notwendigen Maßnahmen der Unternehmen zeigte mit dem Lauf der Zeit eine Tendenz zur Fokussierung auf das Individuum, wohingegen zu Beginn der Entwicklungsmaßnahmen in Gruppen stattfindende Lernmodule im Vordergrund standen. Der Fortschritt bei den Maßnahmen zeigt die Tendenz, sich auf das Individuum zu fokussieren. Zu Beginn der Entwicklungsmaßnahmen standen in den Unternehmen hingegen in Gruppen stattfindende Lernmodule wie etwa Gruppendiskussionen, Simulationsübungen und Lernspiele im Vordergrund. Auch die Langzeitstudie der DGfP²³⁰ zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index zeigte, dass diese Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeitenden weiterhin Bestand im Unternehmensalltag haben. In weiterer Folge zeigt sich, dass Einzelmaßnahmen wie Mentoring und Coaching zusätzlich an Bedeutung gewinnen.

Der Managementnachwuchs zeigt sich im Unternehmenskontext an digitale Lernprozesse begleitenden Umsetzungsformen interessiert. Schofeld und Honore²³¹ zeigten unter anderem auf, dass in diesem Zusammenhang vor allem Lernmodule interessant sind, die Wissen schnell vermitteln, zum Netzwerken beitragen und mehr auf das Handeln als auf vorstrukturiertes Lernen ausgerichtet sind. Eine dafür geeignete Methode spiegelt sich im Begriff des „E-Learning“ wider – dazu zählen alle computergestützten Lernmethoden. Die resultierenden Ergebnisse des mbb Instituts²³² zeigen, dass im Vorfeld die Aussagen Schofeld und Honores zutreffend sind: Die junge Generation präferiert E-Learning: Im Vordergrund stehen dabei agile Lernformen wie etwa Videos, die in digitalen Klassenräumen gemeinsam erarbeitet werden.²³³

Jedoch zeigt die Studie auch die Nachfrage nach altbewährten Methoden, welche in der Praxis auch nach wie vor umgesetzt werden: Daraus ergeben hat sich die Verbindung beider Elemente im „Blended Learning“. Hier wird der digitale mit dem analogen Rahmen verbunden: Eventgesteuerte Entwicklungsmethoden, die das selbstgesteuerte Lernen unterstützen, und dabei die digitalen Möglichkeiten nutzt. So wird ein Präsenzseminar zum Beispiel durch anschließende, oder auch vorbereitende digitale Lernmöglichkeiten mit dem Ziel des langfristigen Transfers unterstützt.

Tabelle 4 Zusammenfassung Personalentwicklungsmaßnahmen

Entwicklungsmaßnahme	Gruppenmaßnahmen	Einzelmaßnahme	E-Learning
Coaching		✓	✓
Mentoring		✓	✓
Seminar	✓		✓
Simulationsübung	✓	✓	✓

²³⁰ Vgl. DGfP (2012, S. 65)

²³¹ Vgl. Schofeld, Honore (2011, S. 106ff)

²³² Vgl. MBB Institut (2020)

²³³ Vgl. MBB Institut (2020)

Learning on the job		✓	✓
Gruppendiskussion	✓		✓

Resultierend zeigt Tabelle 4 Zusammenfassung Personalentwicklungsmaßnahmen eine abschließende Übersicht der Entwicklungsmaßnahmen: Grundsätzlich lassen sich in der Forschung und Praxis Gruppen- und Einzelmaßnahmen erkennen, die wiederum beide über E-Learning-Module abgebildet werden können. Dieser Vorteil, sowie die Präferenz der Forschungszielgruppe nach digitalen Entwicklungswegen lässt den Hintergrund erkennen, aus welchem sich die Form der digitalen Personalentwicklungsmaßnahmen derart herauskristallisiert hat.

2.2.8 Abgang und Kontakterhaltung

Die vorangegangenen Erkenntnisse und Grundsätze sind erwiesenermaßen nur kurzfristig erfolgreich, wenn das Unternehmen keine Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung aufrechterhält: Die im Kapitel 2.1.1 beschriebene Notwendigkeit der Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation steht auch bei dem letzten Prozessabschnitt im Vordergrund. Aus den zuvor beschriebenen Aspekten wird noch einmal mehr deutlich, dass vor allem die im Mittelpunkt stehende Zielgruppe der vorliegenden Arbeit eine Herausforderung für die langfristige Unternehmensbindung darstellt. Schlussfolgernd nimmt auch der Kontakterhalt nach Abgang der Arbeitskraft an Bedeutung zu, welche sich noch nicht im Rentenalter befinden.²³⁴

Die wirtschaftliche Bedeutung im Zusammenhang mit einem Abgang eines Mitarbeiters wurde empirisch und praktisch mehrfach untersucht. Eindeutige, allgemeingültige Kennzahlen können damit zwar nicht auf alle Unternehmen angewendet werden, eine entsprechende Sensibilisierung lässt sich doch übergreifend für dieses Thema festhalten. Untersuchungen zeigen den finanziellen Mehraufwand auf: 43.069 Euro pro Mitarbeiteraustritt entstehen dem Arbeitgeber an Kosten – innerhalb von vier Jahren hat sich dieser Wert (2013-2016) um 16% erhöht.²³⁵ Dabei setzen sich die Fluktuationskosten aus direkten (z.B. Gehaltsfortzahlung bei Freistellung) und indirekten Positionen (z.B. Kündigungsgespräche, Abmeldungen), sowie weitere Parameter wie Aufwendungen für die Neubesetzung der Position. Vor allem diese Maßnahmen haben sich über die Jahre maßgeblich mit bis zu 77% erhöht.²³⁶ Grundsätzlich lässt sich hier natürlich erwähnen, dass es zu einem Mitarbeiterabgang durch Kündigung des Arbeitnehmers oder des Arbeitgebers kommen kann. In beiden Fällen sind entsprechende Maßnahmen auf der Arbeitgeberseite entscheidend.

Maßnahmen aus den vorherigen Kapiteln verdeutlichen die Bedeutung der Bindung von Mitarbeitern und die Notwendigkeit des Kontaktverhaltens auch nach deren Abgang. „Auch wenn dies zunächst widersprüchlich klingen mag, sind die Themen ‚Bindung‘ und ‚Trennung‘ eng verzahnt.“²³⁷

Die Verzahnung befindet sich dort, wo beide Seiten aus Informationen gleichermaßen einen Vorteil oder einen Nachteil ziehen können. Möchte ein Unternehmen die aufgezeigten Vorteile und Effekte eines positiven Employer Brandings genießen, so muss zwingend dieser Grundsatz auch bei der Fluktuation der Belegschaft beachtet werden. Ebenso ist es für den strategischen Aufbau des Personalmanagements von Bedeutung, die Rückmeldung der wechselnden Mitarbeiter zu berücksichtigen: Nach wie vor wird die direkte Führungskraft als wichtigster

²³⁴ Vgl. Walzer et. al (2019, S. 37)

²³⁵ Wolf Consulting (2022)

²³⁶ Vgl. Wolf Consulting (2022)

²³⁷ Breuer (2011, S. 188)

Entscheidungsgrund für die Kündigung genannt.²³⁸ Damit schließt sich der Kreis zwischen talentierten Führungskräften und der Nachwuchsentwicklung.

Die im Kapitel 2.2.4 aufgezeigten Kernaspekte der Mitarbeitergewinnung und des Mitarbeitererhalts, wiederholen sich bei dem Kontakterhalt und dem Abgang eines Mitarbeiters: Sie tragen direkt zur Wahrnehmung am Arbeitsmarkt und in den Talentnetzwerken bei und sorgen dafür, dass Unternehmen auch nach einer Kündigung weiterhin als interessante Arbeitgeber dargestellt werden. So wie die Aufgaben zur Unternehmenskultur sind auch jene zur Bindung von Mitarbeitern nur dann erfolgreich, wenn sie als langfristige Prozesse in die Strategie miteinfließen. Somit können Organisationen auch davon profitieren, in dem Mitarbeiter auch zum Unternehmen zurückkehren, wie es Untersuchungen aufzeigen: So konnten im Jahr 2010 weniger als 2 Prozent von Neueinstellungen im Unternehmen auf Rückkehrer zurückgeführt werden, wobei sich diese Zahl im Jahr 2021 mit 4,3 Prozent mehr als verdoppelt hatte.²³⁹

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten erheblichen wirtschaftlichen und kulturellen Auswirkungen auf ein Unternehmen ist die Integration einer „Trennungskultur“ von hoher Bedeutung. Sie umfasst nach Andrzejewski (2003) den fairen, und zielgerichteten Umgang mit Abbau und Kündigungen von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der möglichen persönlichen und unternehmerischen Verletzungen. Eine mögliche, exemplarische, Aufstellung einer solchen Prozessfolge wird im Folgenden aufgezeigt.²⁴⁰

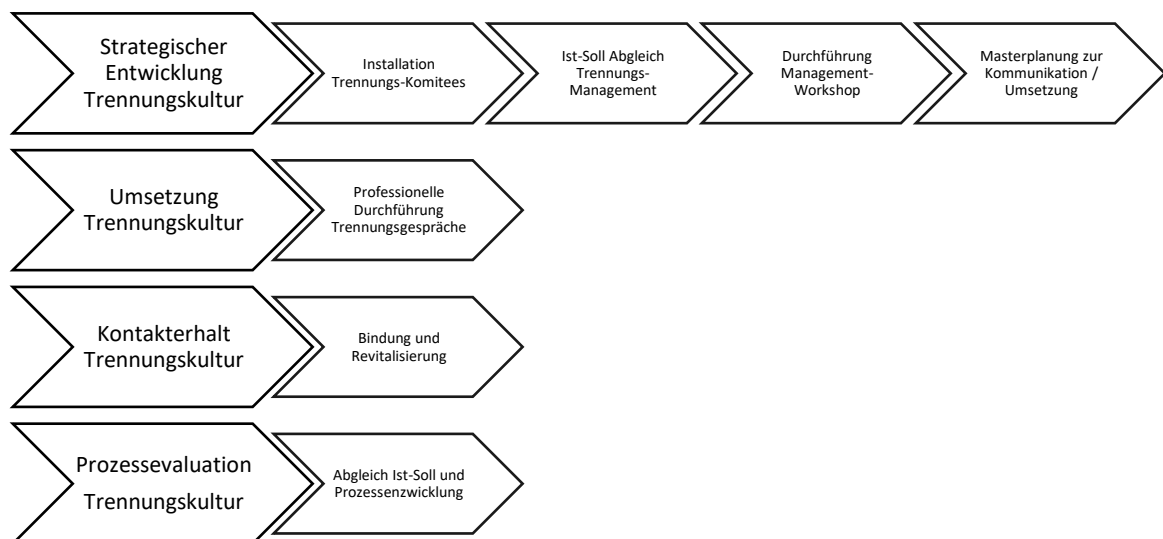


Abbildung 33 Trennungskultur, Prozessablauf (eigene Darstellung nach Andrzejewski)²⁴¹

Der Prozessablauf zeigt durch die strategischen Entwicklungsschritte die notwendige Vorbereitung und Kommunikation auf, die die grundsätzliche Natur eines professionellen Aufbaus aufzeigen. Diese Schritte sowie jene der Umsetzung, des Kontakterhalts und der Evaluation werden im späteren Verlauf der Forschungsarbeit Einfluss auf die Entwicklung des Professionalisierungsindex nehmen.

²³⁸ Vgl. Deloitte Consulting GmbH (2019, S. 6)

²³⁹ Vgl. Lebowitz (2023)

²⁴⁰ Andrzejewski (2003, S. 9)

²⁴¹ Vgl. Andrzejewski (2002)

Deutlich wird auch, dass es gleichermaßen bei der Trennung von Mitarbeitern Unterschiede in der Handhabung der Zielgruppen gibt. Der hier untersuchte, junge Mitarbeiterkreis erwartet eine andere Trennungskultur wie zum Beispiel die Generation der Babyboomer.²⁴² Hier besteht der Wunsch nach einer Bindung zur Führungskraft, auch in Verbindung mit der Trennungskultur – ein mögliches praktisches Modell liefert der Alumni-Ansatz zur Netzwerkbildung mit ehemaligen Mitarbeitern.²⁴³ Die junge Generation steht im Vergleich zu ihrer Vorgängergeneration einem Arbeitgeberwechsel deutlich positiver gegenüber.²⁴⁴ Damit verbunden sind auch neue Chancen und Möglichkeiten im Human Resources Management, in dem die zu Netzwerken neigenden „Digital Natives“ bei passender Unternehmenskultur auch bei Unternehmenswechsel gerne mit dem ehemaligen Unternehmen in Kontakt bleiben. Ein solches Alumni-Netzwerk ist hier eine etablierte Maßnahme in der Praxis, die den Wesenskern der letzten Prozesskette aufzeigt.²⁴⁵ Die Bindung der jungen Managementgeneration ist vor der Einstellung (Stichwort Employer Branding), während der Zusammenarbeit (Stichwort Mitarbeiterbindung) und auch danach wichtig. Vor allem ist dieser Bindungscharakter deswegen wichtig, weil diese Generation im Vergleich zu ihren älteren Arbeitskollegen ein erhöhtes Wechselinteresse zeigt. Unternehmen, die sich auf diese Veränderung im Personalmanagement einstellen, die aufgezeigten Professionalisierungskriterien umsetzen, zeigen eine strategische Ausrichtung ihrer Personalarbeit.

Abschließend lässt sich zu den personellen Faktoren die Global Workspace Studie nach Towers Perrin (2017) heranziehen, um noch einmal übersichtlich die entsprechenden Faktoren aufzuzeigen.

Rang	Top 10 Mitarbeitergewinnung	Top 10 Mitarbeitermotivation	Top 10 Mitarbeiterbindung
1	Flexible Arbeitszeiten	Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber
2	Herausfordernde Tätigkeiten	Ausreichende Entscheidungsfreiheit	Ausreichende Entscheidungsfreiheit
3	Wettbewerbsfähige Vergütung	Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen	Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen
4	Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Innovatives Unternehmen
5	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	Gutes Trainingsangebot

Abbildung 34 Treiber für Mitarbeitergewinnung, -entwicklung, -bindung²⁴⁶

Demnach sind die als überwiegend bedeutend erkannten Kriterien die Flexibilität (Mitarbeitergewinnung), das entsprechende Interesse am Mitarbeiter (Mitarbeitermotivation), sowie die Arbeitgebermarke (Mitarbeiterbindung).

²⁴² Buchheim, Weiner (2014, S. 163)

²⁴³ Vgl. Schwägerl (2020)

²⁴⁴ Vgl. Nixdorf Consulting (2020)

²⁴⁵ Breuer In: Klaffke (2011, S. 188)

²⁴⁶ Klaffke (2011, S. 136)

Gegenüberstellend legen weitere Studien der Kienbaum Management Consultants GmbH (2009), des „Oxygenz Country Reports“ durch Johnson Controls (2010), der Accenture Net Gen Studie (2008) sowie der Studie durch PricewaterhouseCoopers (2008) zum Thema „Managing tomorrow’s people – the future of work to 2020“ ebenso nahe, dass die in der vorliegenden Forschungsarbeit untersuchte Generation bei der Arbeitgeberwahl, Arbeitsmotivation und Arbeiterbindung auf folgende Faktoren besonderen Wert legt:

- Vergütung
- herausfordernde Aufgabe
- kollegiales Umfeld

Schlussfolgernd entwickelt sich das Muster der Forschungszielgruppe: Eine professionelle Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung sollte demnach maßgeblich auf diese Parameter achten und somit eine Entwicklungskultur mit herausfordernden, möglichst autonomen und somit freien Lernmethoden schaffen. Diese sollten geprägt sein von einem kollegialen Umfeld, welches bei überregionalen Unternehmen auch Verbundenheit schafft. Eine entsprechend faire, branchenübliche Bezahlung wird ebenso in den Mittelpunkt gerückt. Die damit einhergehende Arbeitgebermarke sollte ihre nachwuchsfördernde Kultur ebenfalls nach außen kommunizieren und vermarkten.

2.2.9 Zusammenfassung personeller Faktor

Führung in der Definition als zielgerichtete Einflussnahme zeigte die Relevanz dieser Steuerung durch Führungskräfte in den Unternehmen auf: Führung hat einen Einfluss auf die Entwicklung von Organisationen und genau diese erlebte in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten selbst eine Entwicklung. Teil dieser Anpassung der Denk- und Umsetzungsweise liegt in der vermehrten Betrachtung und Fokussierung des Individuums innerhalb der Mitarbeiterführung. Die Führungskraft steht dabei im Mittelpunkt eines Beziehungsgeflechts verschiedener Beteiligter (wie z.B. Mitarbeiter, externes Umfeld, Führungsebene) und es wurde mehrfach untersucht, wie sie das am besten umsetzen. Mit interpersonellen Fähigkeiten zeigten Zenger und Folkmann exemplarisch auf, dass ein Beziehungsmanagement entscheidend für den Führungserfolg ist.

Die Entwicklung dieser Führungsfähigkeiten erfolgreicher Nachwuchsführungskräfte steht im Fokus der vorliegenden Forschung. Eine Herangehensweise finden wir im Prozesskreislauf zum Talent Management von Ritz & Thom²⁴⁷ mit 5 festgehaltenen Prozessschritten der Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhalt, Entwicklung sowie Kontakterhaltung dieser Nachwuchskräfte.

Erkennbar wurde in diesem Zusammenhang, dass im Sinne des personellen Faktors Unternehmen vom „Gießkannenprinzip“ hin zum individuellen Fokus auf die Mitarbeiter umdenken können, um Potentiale innerhalb dieser Prozesskette zu nutzen: Gezielte Strategien zur Ansprache dieser Potentialträgergruppe und der individuellen Karriereziele helfen in der Umsetzung der Talentgewinnung. Die Beurteilung zur Passung und zum Karriereerfolg im Unternehmen dient zur Einschätzung der Entfaltung des Entwicklungserfolgs. Hierzu zählen neben emotionalen-sozialen Fähigkeiten, fachlich-technischen Fähigkeiten, kognitiven Fähigkeiten auch das Gefühl von Zufriedenheit, welches ebenfalls individuell wahrgenommen wird. Auch der darauffolgende Einsatz und der Erhalt dieser Talente ist komplex zu betrachten und ist nicht eindimensional, wie es in Kapitel 2.2.6 beschrieben wurde. In dieses Potential zu investieren gilt es, um den Einsatz als Nachwuchsleistungsträger zu gewährleisten.

Entscheidend ist hierfür auch das Vermeiden von K.O.-Kriterien, die zum möglichen Ausbleiben der Potentialentfaltung führen könnten. Neben der geringen Bezahlung steht erneut das Beziehungsmanagement mit z.B. zu vermeidender fehlenden Wertschätzung, einer schlechten Arbeitsatmosphäre, aber auch der schlechten Führung im Mittelpunkt. Auch weitere Faktoren

²⁴⁷ Vgl. Ritz & Thom (2018)

zum nachhaltigen Erhalt dieser Talente wurden diskutiert und im Gesamten konnte festgehalten werden, dass ein individueller Faktor zum Erhalt von Talenten erkennbar ist und weiter untersucht werden muss. Auch die konkrete Entwicklung dieser Potentiale scheint vielfältig umgesetzt zu werden, und konnte schlussendlich in Gruppen, Einzel- und digitale Maßnahmen als Oberbegrifflichkeiten festgehalten werden. Damit verbunden sind erneut individuelle und strukturelle Ansätze zur Entwicklung im Sinne eines professionellen Talent Managements erkennbar. Vor allem ist dies in der Gestaltung von Abgang und Kontakterhaltung zu erkennen: Eine Fluktuation hat einen erheblichen Einfluss auf ein Unternehmen, persönlich wie wirtschaftlich. Eine systematische Trennungskultur, welche auch individuelle Trennungsgespräche und ein Umsetzen der daraus gewonnenen Rückmeldungen berücksichtigt, ist aus diesem Grund maßgeblich für einen ganzheitlichen Talent Management Prozess. Schlussfolgernd kann resultierend festgehalten werden, dass im gesamten Mitarbeiterzyklus ein individueller Fokus entscheidend für eine professionelle Nachwuchsentwicklung ist, ein Beziehungsmanagement sich demnach auf die verschiedenen Prozessschritte und Faktoren zum Unternehmenserfolg auszahlen.

2.3 Struktureller Faktor

Vorangegangene Kapitel zeigen die Eingrenzung der Thematik auf die persönlichen Faktoren des Managementnachwuchses in deutschen Unternehmen. Vor allem wurde deutlich, dass das Individuum eine erhebliche Bedeutung für die Professionalisierung der Entwicklung hat. Einen erkennbaren Einfluss auf die Persönlichkeit und Handlung hat auch das entsprechende Umfeld, wie im Hinblick auf die Themen Demographie, Generationen und Globalisierung deutlich wurde. Sieht man die Organisation als solche auch als Individuum mit einer Art von Persönlichkeit, gilt es auch in diesem Zusammenhang diese erkannten Einflussfaktoren im strukturellen Verständnis zu betrachten:

Welchen Einfluss haben demnach das direkte und erweiterte Umfeld (interne Stakeholder, Globalisierung, demographische Entwicklung), sowie die betriebsinternen Einflussfaktoren (Unternehmenskultur) auf den Charakter und auf die Handlungen einer professionellen Organisation?

Im Folgenden werden diese Einflussfaktoren im Rahmen des Unternehmensorgans im Kontext des vorliegenden Theorie- und Forschungsstands untersucht. Die Themen nehmen zum Ende Einfluss auf den Aufbau des Nachwuchs-Entwicklungs-Index, welcher in Tabelle 5 aufgezeigt wird.

Tabelle 5 Systematisierung Managemententwicklungsindex (eigene Darstellung)

Systematisierung Nachwuchs-Entwicklungs-Index			
Personelle Faktoren	+		Strukturelle Faktoren
Individualität	Internes Umfeld	Externes Umfeld	Organisationsstruktur
Professionelle Handlungsstrategie			
Professionelle Managementnachwuchsentwicklung			

2.3.1.1 Internes Umfeld

„Unsere Arbeitswelt verändert sich rasanter denn je“²⁴⁸, Einfluss auf diesen dynamischen Alltag nehmen vor allem die Digitalisierung, die Globalisierung und die Individualisierung. Auf diese Begrifflichkeiten wird in den folgenden Kapiteln eingegangen, um die prägenden Faktoren für den strukturellen Faktor des Nachwuchs-Entwicklungs-Index nachzuvollziehen.

2.3.1.1.1 Unternehmenskultur

Aus dem Grund, dass die Unternehmenskultur die Faktoren zusammenfasst, die beeinflussen, „wie“ Dinge im Unternehmen gemacht werden²⁴⁹, ist dies der erste hier betrachtete Einflussgeber in der weiteren Analyse.

Aussagen von Management-Pionier Peter Drucker wie „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück“²⁵⁰, sowie Vorstandsvorsitzenden der IBM Corporation Sam Palmisano (2006) „Eine

²⁴⁸ DGfP (2019, S. 6)

²⁴⁹ von Hehn, Cornelissen, Braun (2016, S. 4)

²⁵⁰ Drucker (1959, S. 28f)

wertgetriebene Kultur kann am Ende über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden“, zeigen die Priorität und Wirkung einer Unternehmenskultur auf.²⁵¹

Die Unternehmenskultur umfasst damit verbunden die Herangehensweise, die gesellschaftliche Harmonie zu beachten und diese Ausgeglichenheit mit den ökonomischen Maßnahmen einer Organisation zu verbinden: Beides verbunden soll im Einklang dem Unternehmenserfolg dienen.²⁵²

So setzt sich die Kultur aus verschiedenen Parametern zusammen, die die Vielschichtigkeit und die Komplexität des Begriffs aufzeigen.

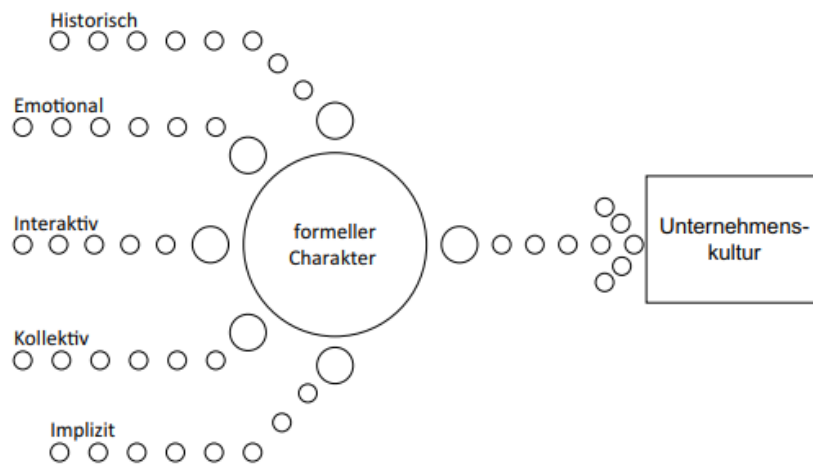


Abbildung 35 Formeller Charakter einer Unternehmenskultur.²⁵³

Nach Wien und Franzke²⁵⁴ bilden unter anderem historische Einflüsse (Erfahrungswerte der Vergangenheit), emotionale Einflüsse (emotionale Ansichten, Normen und Werte), interaktive Einflüsse (Ergebnisse aus verbaler und nonverbaler Kommunikation), kollektive Einflüsse (gemeinsame Spielregeln), sowie implizierte Einflüsse (verinnerlichte Geschäftsprozesse) starke Parameter zur Unternehmenskultur.

Diese Sichtweise wurde auch in der kommenden Definition berücksichtigt, wodurch eine Zusammenfassung der Erkenntnisse versucht wird.

„Unter der Bezeichnung Unternehmenskultur werden allgemein das kognitiv entwickelte Wissen und die Fähigkeiten einer Unternehmung sowie die affektiv geprägten Einstellungen ihrer Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zur Unternehmung in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen verstanden.“²⁵⁵

Die Auswirkung dieser definierten Parameter zeigt sich signifikant in der Performance, der ökonomischen Profitabilität, eines Unternehmens.²⁵⁶ Die „(...)empirischen Untersuchungsergebnisse lassen die Folgerung zu, dass der Return-on-Investment in Sach- und Humankapital abhängig ist von institutionellen Arrangements und den daraus resultierenden Anreizen für die Akteure.“²⁵⁷

²⁵¹ von Hehn, Cornelissen, Braun (2016, S. 6)

²⁵² Vgl. Wien & Franzke (2014, S. 117)

²⁵³ Vgl. Wien & Franzke (2014, S. 7)

²⁵⁴ Vgl. Wien & Franzke (2014, S. 7f)

²⁵⁵ Bleicher (2004, S. 228)

²⁵⁶ Vgl. Baum (2009, S. 10)

²⁵⁷ Jaeger (2004, S. 4)

Durch die gestiegene wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem sonst weichen Thema einer Unternehmenskultur stieg auch das Interesse an dieser Thematik. Die Verbindung von harten und weichen Faktoren wurde in verschiedenen Untersuchungsdesigns untersucht. Der „Engagement Index“ des US-Beratungsunternehmens Gallup ist dabei ein wichtiger Bestandteil für die Wirtschaft geworden.²⁵⁸ Darüber hinaus zeigten weitere Untersuchungen, dass die Unternehmenskultur aus Sicht von Führungskräften eine bedeutende Rolle für den Unternehmenserfolg spielt und dieser Einfluss auch wachsen wird.²⁵⁹ Die Veränderung dieses Erfolgsfaktors zählt zur schwierigsten Aufgabe von Managern bei dem Neustart ihrer Tätigkeit.²⁶⁰ Ferner zeigten Studien McKinseys den Zusammenhang von Erfolg und Kultur, Führung und Unternehmensstrategie.²⁶¹ Vor allem die Qualität der Führung und somit der Einfluss der Führungskraft wird bei diesen und weiteren Forschungsarbeiten ersichtlich.²⁶²

Unbestritten hat die Kultur eines Unternehmens demnach einen Einfluss auf die Mitarbeiter, und somit mittelbar und unmittelbar auf das Ergebnis des Arbeitgebers. Der genaue messbare Einfluss auf das Ausmaß des Einflusses ist in den vorliegenden Studien kaum einheitlich ersichtlich. Unter anderem werden Faktoren wie der Zusammenhang zwischen Kultur, Innovation oder Führungsstilen untersucht.²⁶³

Ähnlich dem personellen Faktor als Einflussparameter wird auch hier deutlich, dass Organisationen sich untereinander stark unterscheiden: Das erschwert auch die Messbarkeit der genauen Ausmaße sowie die Evaluierung der Kulturgröße eines Unternehmens. Verschiedene Ansätze in der Wissenschaft zeigen jedoch mögliche Methoden zur Messbarkeit einer Organisationskultur. Ausschnitte hierzu sind unter anderem die Culture Assessment Methode der Unternehmensberatung Ernst & Young, dem Vienna Index of Trust von Ettl, oder einer 12-Skalen-Befragung zur Erfassung des Betriebsklimas.²⁶⁴ Ein Auszug aus dieser Befragung verdeutlicht die Individualität und Multidimensionalität dieses Erfolgsfaktors „Kultur“: „Vorgesetztenverhalten, Kollegialität, Bewertung der Arbeit, Arbeitsbelastung, Organisation, berufliche Perspektiven, Entgelt, Handlungsraum, Einstellung zum Unternehmen, Interessenvertretung, Mitarbeiterbewertung.“²⁶⁵

Die entsprechenden Zusammenhänge zeigen sich auch in diesem Kontext auf: Die Faktoren zum Unternehmenserfolg sind vielschichtig, und wesentlich ist nicht nur das individuelle Umfeld einer Arbeitskraft, sondern auch das berufliche, das im Zusammenhang mit der Organisation steht. Denn die Unternehmenskultur wirkt sich auf die Organisationsziele aus, so wie das persönliche Umfeld auf einen Menschen. Aufgrund dessen, und vor allem mit dem Hintergrund des Einflusses der Führungsebene auf diese Kultur, wird dieser Begriff als Kernfaktor zum Einfluss auf eine professionelle Nachwuchsentwicklung aufgenommen.

So hat nicht nur die bestehende Kultur Auswirkungen auf den gesamten Betrieb, sondern die bestehende Kultur spiegelt auch den Grundcharakter zur Anpassung und Entwicklung des Unternehmens. Sie ist die Basis für eine strategische Weiterentwicklung im Gegensatz zum Stillstand in der Organisation: „Managerinnen und Manager formen die Organisation. Entweder ermöglichen sie Veränderung – oder sie verhindern sie.“²⁶⁶ Der Grundgedanke, vielmehr die Zielsetzung der Unternehmenskultur, ist die Unternehmensvision, die vor allem auch mit den aufgezeigten Interessen der Nachwuchsgeneration noch mehr in den Vordergrund rückt. „Eine Vision ist eine qualitative Zielsetzung, die den Zustand beschreibt, zu dem wir hinwollen, als wären wir bereits dort. Sie ist damit das ‚Dach‘, der rote Faden, unter den sich Strategien,

²⁵⁸ Vgl. Nink (2018, S. 2)

²⁵⁹ Vgl. Kienbaum (2009)

²⁶⁰ Vgl. Chandran, de la Boutetiere, Dewar (2015)

²⁶¹ Vgl. De Smet, Schaninger, Smith (2014)

²⁶² Vgl. Abfalter, Matzler, Bauer (2014)

²⁶³ Vgl. Sackmann (2017, S. 139ff)

²⁶⁴ Vgl. Herget, Strobl (2018, S. 55)

²⁶⁵ Herget, Strobl (2018, S. 54)

²⁶⁶ Fehr (2019)

Absichtserklärungen, Projekte und Maßnahmen im Unternehmenskonzept unterordnen.²⁶⁷ Damit verbunden sind keine quantitativen Zahlenziele, beispielsweise kein Umsatz- oder Renditeziel. Auch ein Leitbild eines Unternehmens beschreibt nicht die Unternehmensvision, da diese noch abstrakter mit der Definition zum Zweck eines Unternehmens Identifikation intern und extern schaffen soll. Visionen beschreiben demnach den Zweck eines Unternehmens, und sorgen auch für eine Art Zukunftsbild der Unternehmung.²⁶⁸ Demnach sollte eine Vision zur Identifikation in der Gegenwart dienen, mit einem visionären Blick in die Zukunft, nach dem sich das Unternehmen im Alltag streckt.

Zusammenfassend lässt sich folgende Abbildung heranziehen, die die Verknüpfungen dieser kulturellen Aspekte, der Arbeitgeberstruktur- und Arbeitgeberattraktivität erkennbar machen.

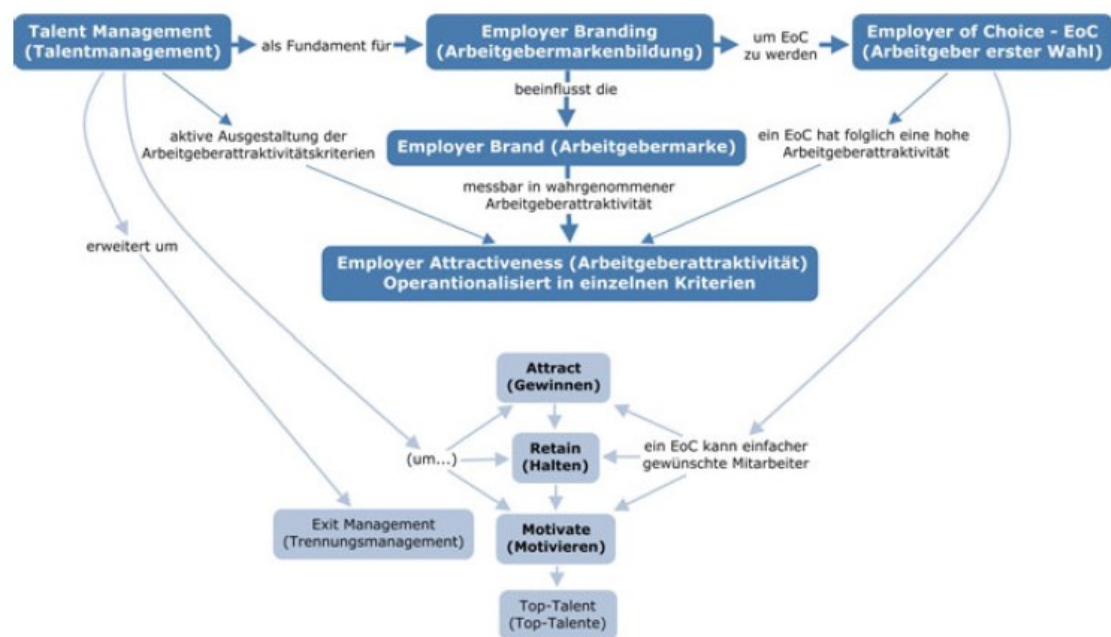


Abbildung 36 Arbeitgeberattraktivität Einordnung²⁶⁹

Es wird anhand der Darstellung deutlich, dass die Arbeitgeberattraktivität komplex zu betrachten ist: Die Abbildung zeigt auf, dass Talent Management als Fundament für Employer Branding zu verstehen ist, wodurch im direkten Bezug die Arbeitgebermarke und somit die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst wird. Nach Bollwitt (2010) wird dazu folgende Definition herangezogen: Eine entsprechende Arbeitgeberattraktivität beschreibt „[...] die Adaption des Markenkonzepts im Kontext des Personalmanagements [...]“, welche „[...] den Aufbau sowie die Weiterentwicklung einer einzigartigen und glaubwürdigen Arbeitgebermarke, die eine Profilierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber gewährleisten soll [...]“.²⁷⁰

Durch eine klare strategische Ausrichtung des Arbeitgebers auf ein Employer Branding wird die Arbeitgebermarke ausgebaut und damit die Anziehungskraft erhöht. Das wird vor allem durch die alltägliche Arbeit, die diesen Wert verfolgt, erreicht: Durch Gewinnen, Halten und Motivieren der Belegschaft. Die Maßnahmen zur Gewinnung von Personal sind weitestgehend digital abgebildet, was durch die schnelle Verfügbarkeit von Informationen auch die Transparenz der beworbenen Arbeitgeberpositionierung erweitert. Somit können Unternehmen auf einem einfachen und reichweitenstarken Medium um Mitarbeiter werben (Bsp. Facebook, Google,

²⁶⁷ Mann (1990, S. 26)

²⁶⁸ Vgl. Wiedmann (2004, S. 40)

²⁶⁹ Holste (2012, S. 11)

²⁷⁰ Bollwitt (2010, S. 11)

XING, LinkedIn, div. Jobportale), und erhalten darüber hinaus transparente Rückmeldungen von gegenwärtigen und ehemaligen Mitarbeitern (z.B.: Kununu als Arbeitgeberbewertungsportal). Eine solche Vorgehensweise beeinflusst auch das Talent Management, was seinerseits wieder die Markenausrichtung befruchtet. Denn eine gute Arbeitgeberpositionierung gewährleistet den Zulauf von Talenten. Darüber hinaus wird das anschließende Halten dieser Nachwuchskräfte, sowie der Gesamtbelegschaft durch die Stärkung der Unternehmensmarke beeinflusst. Hier entscheiden vor allem die tatsächlich gelebten Maßnahmen und Werte innerhalb des Betriebs. Wertvoll für die untersuchte Generation sind vor allem folgende Faktoren.

Existenzbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Wachstumsbedürfnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Entlohnung & Sozialversicherung • Prosperierende Unternehmenssituation • Arbeitsplatzsicherheit • Gesunde Arbeitsbedingungen & Schutz vor Gefahren • Familienfreundlichkeit • Arbeitsplatz in Wohnortnähe • Seltene berufsbedingte Umzüge • Geregelte Arbeitszeiten • Work-Life-Balance (wenig Überstunden/ Wochenendarbeit) • Transparente, objektive und situationsgerechte Information, die möglichst Ängste abbaut oder gar nicht erst zulässt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbildliche Vorgesetzte • Unternehmenskultur • Diversity • Kollegialität und Teamwork • Kommunikation • Networking • Positives Unternehmensimage • Liberales Arbeitsumfeld • Fairness • Anerkennung und Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Herausfordernde Arbeitsaufgabe • Entscheidungsfreiheit • Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten • Teilnahme an Weiterbildungen • Zugang zu Lernmöglichkeiten • Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten • Verantwortungsübernahme • Sinnstiftung der Arbeit und Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers

Abbildung 37 Arbeitgeberattraktivität Einordnung²⁷¹

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Arbeitgeberattraktivität im Kontext der Generation Y und Generation Z bedeutender geworden ist.²⁷² Durch die demographische Entwicklung sowie den darüber hinaus aufgezeigten Ereignissen rund um Globalisierung und Digitalisierung ist das starke Marketing eines Unternehmens zur eigenen Markenbildung essenzieller geworden – auch für den Unternehmenserfolg. Ein Talentmanagement ist aufgrund dessen wesentlich mit dem Employer Brand verbunden, weswegen vermehrt auf die interne Umsetzung geachtet werden muss. In dieser Zeit der offenen und schnell verfügbaren Informationen ist eine Diskrepanz zwischen beworbenen Maßnahmen und der Realität schnell erkennbar. Schlussfolgernd aus den vorliegenden Forschungsergebnissen achtet die junge Generation auf eine entsprechende Unternehmenskultur, die Entlohnung und die herausfordernde Arbeitsaufgabe und setzt voraus, dass der Vorgesetzte ersteres vorbildlich vorlebt. Die Entwicklung zeigt demnach den Ausbau vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt.

Vor dem Hintergrund dieser Forschung, die die demographische Entwicklung aufzeigt und den Generationenunterschied hinterfragt, wird die Bedeutung der Außen- und Innenwirkung eines Unternehmens entscheidend. Sie ist von hoher Bedeutung, um Mitarbeiter zu rekrutieren, zu gewinnen und langfristig zu binden. Daraus resultiert das Begriffsverständnis zur Arbeitgeberattraktivität.²⁷³ Eine Auseinandersetzung mit der Zielgruppe und den entsprechenden Folgemaßnahmen ist dafür essenziell und Hintergrund dieser vorliegenden Forschungsarbeit.

²⁷¹ Ruthus (2014, S. 22)

²⁷² Vgl. Ruthus (2014, S. 3f)

²⁷³ Vgl. Ruthus (2014, S. 17)

Unter diesem Gesichtspunkt wird der in der Forschung und Praxis entstandene Begriff der „Lernenden Organisation“ bedeutend: Möchte ein Unternehmen sich professionalisieren, gehört eine entwicklungsbereite Grundeinstellung zu den wichtigen Grundwerten der Unternehmenskultur. Dieser Faktor wird im kommenden Kapitel weiter vertieft.

2.3.1.2 Lernende Organisation

So kann eine „Lernende Organisation“ „ein Ort sein, an dem Menschen erleben, dass Leistung eine Herausforderung und eine Chance zum Wachstum im persönlichen und im Sinne des Unternehmens darstellt“, das die Herausforderungen des Umfelds berücksichtigt und Orientierung vermittelt vor allem in Krisenzeiten ist die Fähigkeit, sich als Unternehmen zu wandeln, entscheidend für das Überleben am Markt.²⁷⁴

„A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights“ und somit ist die Definition einer lernenden Unternehmung ein Wissen entwickelndes, erwerbendes, vermittelndes sowie reflektierendes Organ.²⁷⁵ Diese Definition im Harvard Business Review trifft auch weitere Begriffsbestimmungen, und so lässt sich auch in der Literatur erkennen, dass die Definitionen in den Punkten übereinstimmen, „dass die Kerngedanken des Konzeptes den Aufbau und Entwicklung, sowie den Austausch von Wissen über Kommunikation umfassen. Gleichzeitig findet ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Performance durch eine Transformation statt.“²⁷⁶

Die Wirksamkeit solcher Maßnahmen zeigt sich auch bereits in älteren Forschungsarbeiten. Die folgende Abbildung lässt erkennen, dass, in der ersten Studie zu „Lernenden Organisationen“ in Deutschland durch Dr. Wieselhuber und Partner (1996) sich entwickelnde Unternehmen auch einen höheren Umsatzzuwachs verzeichnen konnten.

Im Vergleich zu statischen Arbeitgebern ließ sich auch eine höhere Tendenz zur positiven Renditeentwicklung erkennen. Diese haben demnach einen höheren Umsatz von bis zu 18 Prozent zu erwarten. Wie in der folgenden Abbildung 38 aufgezeigt, haben nicht-veränderungsorientierte Organisationen mit rückläufigen (18%), und stagnierenden (18%) Umsätzen zu rechnen. Wohingegen bei Lernenden Organisationen der Anteil von rückläufigen Umsätzen (12%) geringer ausfällt sowie stagnierende Entwicklungen nicht festgestellt werden konnten.²⁷⁷

²⁷⁴ Vgl. Wieselhuber (1997, S. 20)

²⁷⁵ Garvin (2020)

²⁷⁶ Scheffel (2009, S. 2)

²⁷⁷ Vgl. Wieselhuber (1997, S. 20)

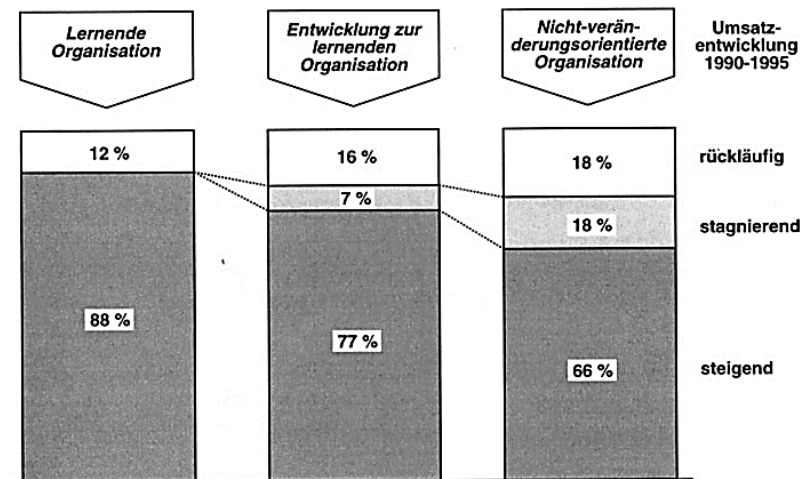


Abbildung 38 Umsatzentwicklung, Lernende Organisation und statische Unternehmen²⁷⁸

Aufgrund dessen haben sich Organisationen seit längerer Zeit denselben Herausforderungen zu stellen, wie die in der vorliegenden Arbeit fokussierten Nachwuchskräfte. Bei dem daraus resultierenden Wettbewerb kommt es vor allem beim Standort Deutschland auf die Mitarbeiter, ihre Qualifikationen, und ihre Lernbereitschaft an – hierbei gilt jedoch: „Die Fähigkeiten der Mitarbeiter können sich nur dann entwickeln und zum Tragen kommen, wenn die organisatorischen Strukturen dies auch zulassen“.²⁷⁹ Dabei steht das ganze Unternehmen im Mittelpunkt, und ein selbstorganisierter Charakter des Betriebs, da eine einmalige Veränderung eines Prozesses nicht für den Grundgedanken des kontinuierlichen Lernens ausreicht. Ein möglicher Ansatz zur Umsetzung sind unternehmensweite und unternehmensübergreifende Lerngruppen. Die Führungskräfte, und demnach vor allem das Nachwuchsmanagement stehen dabei ebenso im Fokus, da sie eine wesentliche Rolle in der Entwicklung und Umsetzung dieses Organisationsprinzips einnehmen. Als mögliches Modell zum Verständnis und zur Vorgehensweise eines Change-Managements hin zur Lernenden Organisation kann das Vier-Phasen-Modell nach Krüger²⁸⁰ herangezogen werden.

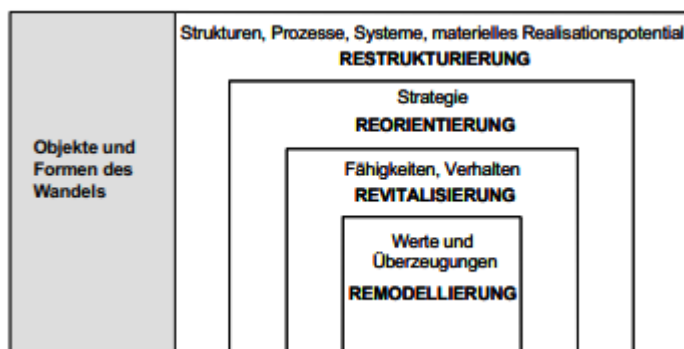


Abbildung 39 Modell des Wandels (Krüger, 2006)

Es zeigt in einem Schichtmodell auf, dass es zwar auf die Anpassung von Prozessen und Systemen ankommt (die Restrukturierung), im Endeffekt die Remodellierung aber als Kern zu sehen ist. So ist auch das Prinzip der Lernenden Organisation zu verstehen: Der grundsätzliche Wandel der

²⁷⁸ Wieselhuber (1997, S. 20)

²⁷⁹ Stihl (1997, S. 19)

²⁸⁰ Vgl. Krüger (2006, S. 55)

betriebsinternen Werte und Überzeugungen ist bedeutend für das kontinuierliche Anpassen des Unternehmens.

In diesem Zusammenhang zeigt die TNS-Infratest-Studie zu Weiterbildungstrends in 2017²⁸¹ auf, dass die bereits erwähnte Methodik der Selbstorganisation und Eigenverantwortung weiterhin Bestand hat. Lediglich die Digitalisierung ist als entscheidender Parameter hinzugekommen. So liegt der Fokus auf der Optimierung der durch Medien unterstützten Arbeitsweise, wie zum Beispiel in Form von Online-Seminarräumen. Darüber hinaus rückt der Charakter der Gamification in den Mittelpunkt, somit das spielerische Erkennen von Lernfortschritten und Lerninhalten. Auch hier sind die Führungskräfte entscheidend für den Erfolg dieser Trends. Entscheider, die Personalabteilung und die direkten Vorgesetzten sorgen durch ihre Vorbildfunktion für die Akzeptanz dieser Umsetzungsform der Lernenden Organisation. Besonders die Nachwuchsgenerationen Y und Z legen einen hohen Stellenwert auf das Vorleben und eine ausgeprägte Feedbackkultur. Diese Charaktere entsprechen mit ihrer gewünschten Selbstständigkeit per se einem Großteil der notwendigen Rahmenbedingungen zur Lernenden Organisation und den notwendigen „Werten und Überzeugungen“ (s. oben).

Demnach kann geschlussfolgert werden, dass die „Lernende Organisation“ eine mögliche strukturelle Antwort auf die aktuellen Anforderungen der Arbeitswelt ist. Dies gilt jedoch nur dann, wenn nicht nur Maßnahmen und Prozesse des Betriebs dazu zählen, sondern auch und vor allem die Werte und Überzeugungen. In diesem Zusammenhang ist eine Lernende Organisation auch ein Konstrukt, in dem sich die hier beschriebene Nachwuchsgeneration entwickeln und binden kann. Dafür sprechen viele der Rahmenparameter einer solchen Struktur: Die Feedbackkultur, gelebte Werte und Überzeugungen, sich entwickelnde Abläufe und somit auch die Möglichkeit der Weiterentwicklung des Managementnachwuchses.

2.3.2 Externes Umfeld

Die vorab beschriebene Lernende Organisation ist neben den internen Herausforderungen auch geprägt von dem externen Umfeld und kann mit ihren erzeugten Grundeinstellungen beide Einflüsse strukturell verarbeiten. Im Zusammenhang mit dem externen Umfeld lassen sich hier auch personelle Faktoren (Kapitel 2.2.3) konstatieren. Nun wird dabei der Blickwinkel auf die strukturellen Auswirkungen dieser wirtschaftlichen Weltentwicklung gelegt.

Wiederholend wird dabei die für diese Forschungsarbeit genutzte Definition herangezogen:

*„Globalisierung“ meint, dass Güter- und Faktormärkte wesentlich weiträumiger und tiefergreifend zusammenwachsen als jemals zuvor. Eingesetzt hat dieser Prozess mit dem Ende des 2. Weltkriegs. Richtig an Kraft gewonnen hat er jedoch erst seit Mitte der 70er Jahre- seit nicht nur Güter-, sondern zunehmend auch Dienstleistungsmärkte global vernetzt worden sind“.*²⁸²

Im Folgenden wird der Begriff der Internationalisierung dieser Definition gegenübergestellt, damit soll „Internationalisierung“ gleichgesetzt werden mit nachhaltiger und für das Unternehmen insgesamt bedeutsamer Auslandstätigkeit²⁸³. Als dessen Folge bewegen sich Betriebe, ebenso aber auch Staaten und Individuen in einer klaren Umgebung mit einer neuen Vielfalt von Optionen.

Unabhängig von der jeweiligen philosophischen Ansicht zur Abwägung der positiven und negativen Folgen der Globalisierung lässt sich eingangs festhalten, dass der Prozess derselben sowohl auf kleine und mittlere Betriebe (folgend KMU) als auch auf Großkonzerne

²⁸¹ Vgl. DGfP, e.V. (2019, S. 9)

²⁸² Krömmelbein & Schmid (2000)

²⁸³ Krystek (2002, S. 5)

Auswirkungen hat. Auch wenn die sogenannten KMU nur selten grenzüberschreitende Geschäfte tätigen, und damit nicht unmittelbar Teil der Globalisierung sind, so werden sie dennoch mittelbar durch ihre Kunden (Großkonzerne) beeinflusst.²⁸⁴

Unabhängig der Unternehmensgröße gibt es in der heutigen Zeit kein Unternehmen mehr, welches nicht mindestens mittelbar von den Konsequenzen der Globalisierung positiv wie negativ beeinflusst wird.²⁸⁵ Damit gehört es zu den größten Herausforderungen für die Wirtschaft im 21. Jahrhundert. Das Management wird durch die neuen Problemstellungen und Aufgaben sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht beeinflusst.²⁸⁶ Grundlegend dafür verantwortlich ist die Zunahme an Chancen, aber auch an Risiken. Demzufolge lassen sich folgende Entwicklungsszenarien zusammenfassen:

- Geschwindigkeitsanstieg in der Entwicklung²⁸⁷
- Komplexität bei der Erstellung und Verfolgung von strategischen Plänen²⁸⁸
- Anstieg der Wirtschaftskriminalität²⁸⁹
- Unternehmenskultur nicht zwangsläufig konkludent mit der Länderkultur²⁹⁰
- Verlagerung von nationalen Märkten und Unternehmen (Bsp. Produktionskosten, Betriebskosten und -vorteile)²⁹¹
- Steigende Anforderungen durch Komplexitätsgewinn an das Management
- Steigende Anforderungen durch die Internationalisierung an das Mitarbeiterteam
- Erhöhter Wettbewerbsdruck für globale und lokale Unternehmen
- Verändernde Anforderungen durch länderübergreifende Arbeitsrichtlinien (steuerlich, rechtlich)

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen durch die Globalisierung bieten Praxis und Literatur einige Strategiekonzepte. Nach Perlmutter (1965) stehen den Unternehmen folgende drei Erfolgsstrategien zur Verfügung: Die ethnozentrische (internationale), die polyzentrische (multinationale) und die geozentrische (globale) Strategie. Die ethnozentrische Strategie beschränkt sich auf die Übertragung von Produkten und Konzepten vom Heimatmarkt zum Auslandsmarkt. Damit verbunden passen Unternehmen nur wenige Abläufe und Verkaufsgüter an und arbeiten somit fokussiert in dem Heimatmarkt ähnlichen Gebieten. Mit der polyzentrischen (multinationalen) Strategie gehen Unternehmen einen Schritt weiter in ihren Anpassungen an die nationalen Märkte und konzentrieren sich darauf, dass ihr Produkt und Konzept möglichst maximal akzeptiert wird. Bei der dritten und letzten Handlungsempfehlung nach Perlmutter stellt sich ein Unternehmen mit der geozentrischen (globalen) Strategie dadurch aus, dass es die weltweiten Ressourcen und Geschäftsmöglichkeiten nutzt, um ohne eine Individualisierung im Rahmen der nationalen Märkte seine Produkte und Konzepte zu verkaufen. Damit einher geht, ist ein hohes Maß an Effizienz durch den zentralen Marktausbau.²⁹²

Nach Krystek ist es zu empfehlen, dass Unternehmen im reinen marktradikalen und zivilgesellschaftlichen Szenario ihrer Marke und ihren Kernfähigkeiten treu bleiben, und dennoch eine Anpassung mit einzelnen Marktbesonderheiten treffen.²⁹³ Ein enger Draht durch beispielsweise direkte Sprachrohre und Mitarbeiter- bzw. Marktvertreter ist eine etwaige Handlungsempfehlung, um diese Anpassungen auch valide und marktgerecht treffen zu können. Nach Greve (2020) lassen sich Hidden Champions, erfolgreiche Weltmarktführer in Nischensegmenten, daran erkennen, dass sie die durch die Globalisierung neu gestellten Anforderungen zu bewältigen wissen. Einige erfolgreiche Strategien von Hidden Champions

²⁸⁴ Vgl. Greve (2020, S. 6f)

²⁸⁵ Vgl. Steger (1996, S. 201)

²⁸⁶ Vgl. Krystek (2002, S. 7)

²⁸⁷ Vgl. Krystek (2002, S. 187)

²⁸⁸ Vgl. Krystek (2002, S. 191)

²⁸⁹ Vgl. Krystek (2002, S. 841)

²⁹⁰ Vgl. Steger (1996, S. 223)

²⁹¹ Vgl. Gensler (1999, S. 6)

²⁹² Vgl. Perlmutter (1965, S. 151ff)

²⁹³ Vgl. Krystek, Zur (2002, S. 190)

fließen anteilig und mit geringerer Gewichtung in den Nachwuchs-Entwicklungs-Index ein, da davon auszugehen ist, dass Best-Practice-Beispiele dazu dienen können, erfolgreiche Handlungsempfehlungen auszusprechen. Folgende Parameter machen Nischengewinner auf dem Weltmarkt erfolgreich:

1. Ziele und Visionen
2. Marktdefinition
3. Globalisierung
4. Kundennähe
5. Innovation
6. Wettbewerbsvorteile
7. Strategische Allianzen und Outsourcing
8. Mitarbeiter
9. Führungspersönlichkeiten

Reflektiert auf die professionelle Managemententwicklungsarbeit lässt sich erkennen, dass der Erfolg eines Unternehmens von dessen klarer Zielvorstellung abhängt. Sie definieren ihren Markt meist in einer Nische und gehen eher in die Tiefe als in die breite Marktbearbeitung. Sie nutzen die Globalisierung, um einen Marktbereich weltweit auszudehnen. Trotzdem legen sie Wert auf eine direkte Kundennähe und bieten diesen Kunden in ihrem spezialisierten Marktumfeld regelmäßig neue Innovationen – was sie wegen ihrer geringen Markteteiligung tun müssen. Dadurch erhalten sie einen hohen Wettbewerbsvorteil, welchen sie durch strategische Allianzen – nicht zur Kostenersparnis, sondern zum Wettbewerbsausbau – erweitern. Mitarbeitende und Führungspersönlichkeiten, mitunter auch die Gründerinnen oder Gründer einer Unternehmung, stehen dabei im Mittelpunkt, und sind ob der oben genannten Erfolgsfaktoren stärker an das Unternehmen gebunden.

Schlussfolgernd ist durch die Globalisierung ein starker Einfluss auf das Gesamtkonzept eines Unternehmens erkennbar. Aufgrund der zunehmenden Komplexität entsteht die Notwendigkeit zu mehr Individualisierung. Verbindet man die aufgezeigten Chancen, Risiken und möglichen Handlungsempfehlungen mit der vorliegenden Thematik, so lässt sich Folgendes konstatieren:

Die Unternehmung ist darauf angewiesen, sich ebenso auf die Gegebenheiten der Internationalisierung zu beschäftigen, so wie es auch für die Parameter der persönlichen Faktoren (Bsp. Generationen) zutrifft. Es ist irrelevant, ob ein Unternehmen unmittelbar mit Fremdmärkten verbunden ist oder nicht - schon allein mittelbare Einflüsse haben Auswirkungen auf sie. Für diese Forschung sind vor allem die Auswirkungen auf die Mitarbeiter (Kapitel 2.2.3, Persönliche Faktoren) von Bedeutung. Eine klare Strategie, die dynamisch angepasst wird, sollte daher auch die Internationalisierung beinhalten. Damit verbunden ist es erkennbar von Bedeutung, dass die Führungskräfte auf diese Komplexität vorbereitet werden. Ein möglicher Austausch, wie vorab aufgezeigt, mit direkten Markt- und Mitarbeitervertretern ist hierfür eine etwaige Handlungsempfehlung.

2.3.3 Arbeit 4.0

Ein durch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung etablierter Begriff im Zusammenhang mit diesen aufgezeigten Faktoren bündelt sich in „Arbeit 4.0“.²⁹⁴ Dieser beschreibt die dynamische Anpassung von Organisationsstrukturen, und steht häufig in direkter Verbindung mit der Digitalisierung von Unternehmen. Geprägt ist dieser von Merkmalen wie die wachsende Flexibilisierung und Mobilität (keine feste Bindung zu Arbeitszeit und Arbeitsort). Ferner ist die zunehmende Vernetzung von Tätigkeiten Bestandteil, womit die Verbindung zwischen verschiedenen Personen, Robotern und Organisationen gemeint ist. Fokussiert wird in der Arbeitswelt 4.0 vor allem die sinnstiftende, erfüllende Arbeit anstatt der reinen Bezahlung.²⁹⁵ „Prognosen zufolge wird die „vierte industrielle (R)Evolution“ durch komplexere Verbindungen

²⁹⁴ Vgl. DGfP e.V. (2016, S. 46)

²⁹⁵ Vgl. DGfP e.V. (2019, S. 6)

von Maschinen, Standorten und Unternehmen sowie dazugehörige Mitarbeiter- und Arbeitsstrukturen im Kontext vernetzter IT charakterisiert sein“.²⁹⁶

Welche Herausforderung diese vor allem digitale Entwicklung für Unternehmen mit sich bringt, wird im Akronym „VUCA“ beschrieben. VUCA steht dabei für die Stichworte „Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity“. Volatile steht für die radikalen Veränderungen, Uncertainty für die dadurch entstehende Ungewissheit für Unternehmen und Complexity für die steigende Komplexität für Organisationen durch die neue Arbeitswelt 4.0. Dadurch resultiert die Ambiguity, und demnach die Mehrdeutigkeit, welche nicht mehr einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge beschreibt. Viel mehr entsteht eine nicht mehr planbare, digitale, komplexe Arbeitswelt der Veränderung, welche ebenso neue Chancen für die Unternehmen, sowie für deren Führungskräfte mit sich bringt.²⁹⁷

Zusammenfassend unterstützt folgende Grafik nach Lindner (2017), die verdeutlicht, dass es in der Arbeitswelt 4.0 vor allem auf eine gestiegene Flexibilität – wie bei den vorangegangenen Erkenntnissen ebenfalls mit mehrdimensionalem Charakter – ankommt.

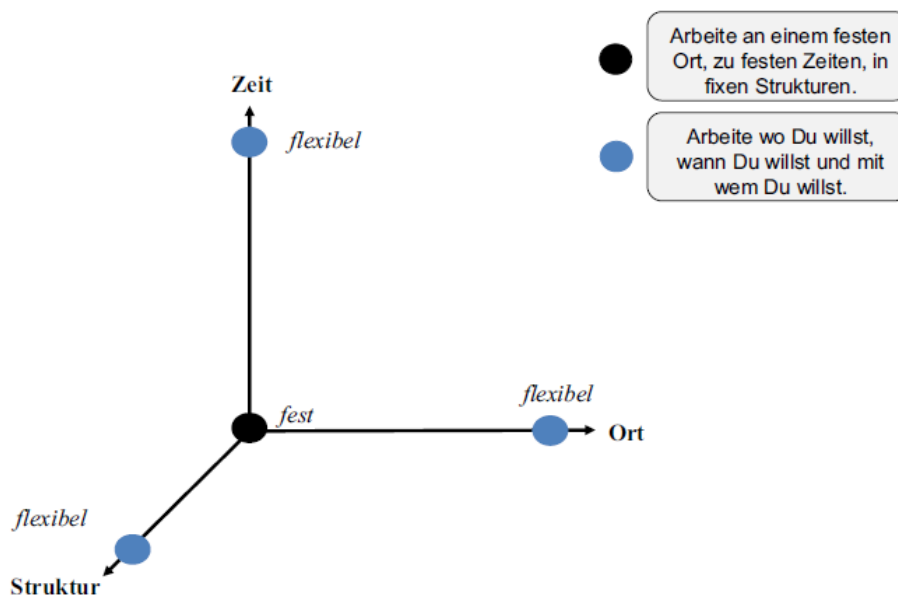


Abbildung 40 Idee zur Arbeitswelt 4.0 (Darstellung nach Lindner et al 2017, S. 1072)²⁹⁸

Um die Anforderungen an die neue Umgebung 4.0 zu definieren, unterstützt die Studie der Evalea GmbH mit über 230 teilnehmenden Unternehmen, wobei der gegenwärtige Weiterbildungs-Alltag befragt wurde.²⁹⁹ Hier werden die vorangegangenen Erkenntnisse (S. Kapitel 4) bestärkt: Unternehmen gehen weiterhin größtenteils ohne Strategie in die Planung und Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen: So wird der Bedarf an Entwicklung nur zu 20% bei den befragten Unternehmen an dem Unternehmensziel abgeleitet, sondern eher an der Willenserklärung des Mitarbeiters. In der Methodik wählen nach wie vor 88% der befragten Unternehmen Präsenzveranstaltungen. Laut der Studie werden bei 22% der befragten Unternehmen E-Learning Maßnahmen angeboten, sowie 14% Blended-Learning Varianten. Diese digitalen Angebote transparent im Unternehmen zu messen, gaben 4% an Unternehmen an. Betrachtet man mit diesem Blick und den aufgezeigten Faktoren dieser Forschungsarbeit den Soll-Status der

²⁹⁶ Ludwig et al (2018)

²⁹⁷ Vgl. Lenz In: Heller (2019, S. 59)

²⁹⁸ Lindner et al (2017, S. 1072)

²⁹⁹ Vgl. Bruckner (2018, S. 177)

betrieblichen Weiterbildung, so bestätigten diese Erkenntnisse die erkannten Weiterbildungstrends in Deutschland der TNS Infratest-Studie (2017)³⁰⁰: Eine selbstorganisierte und dabei zeit- und ortflexible digitalisierte Weiterbildung – gerne mit Gamification-Charakter – bilden nach wie vor die Zukunft der Weiterbildung. Diese eigene Entwicklung zeigt sich auch in der vorliegenden Studie dieser Reihe (2018) als enorm wichtiger Parameter für die berufliche Weiterentwicklung.³⁰¹Die dabei aufgezeigten Weiterbildungstrends zeigen gleichermaßen einen Maßnahmenkatalog für Unternehmen in der Entwicklung Ihrer Bildungsangebote.



Abbildung 41 Weiterbildung wird attraktiv durch³⁰²

Deutlich wird weiterhin, dass die 2017 festgehaltenen Entwicklungstrends sich im Folgejahr bestätigten (Verweildauer, Ortsunabhängigkeit, Medienmethodik), und auch in den darauffolgenden Jahren eine ähnliche Tendenz erkennbar ist. Zusammenfassend entsteht eine Arbeitswelt, in der ein kollaboratives Arbeiten mit flexiblen Arbeitszeiten und -orten wichtig ist. Ferner sind bei ortsgebundenen Arbeitsplätzen ebenso dynamische Arbeitsplatzanordnungen von Bedeutung, genauso wie eine sich von der autoritären weg entwickelnde Organisationsführung – hin zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Somit soll ein Arbeiten in einer vernetzten Arbeitswelt 4.0 ermöglicht werden.³⁰³

Die daraus resultierenden Veränderungen innerhalb einer Organisation betreffen eine Vielzahl von Unternehmensbereichen und Unternehmensaufgaben. So wird nach Creusen et. al. (2017) aus „Recruitment“ die Aufgabe „Finding“, sowie aus „Leading“ die Aufgabe „Listening“ entsteht.³⁰⁴ Beides zeigt eine Transformation hin zum Mitarbeiter, und gemäß den aufgezeigten Herausforderungen im Zusammenhang mit „VUCA“ soll das Digitale Leadership diese Entwicklung unterstützen. Passende Lernmethoden sind also vor allem E-Learning sowie Blended-Learning-Angebote. Die Verbindung von Präsenz und Digitalisierung findet demnach ihren Entwicklungstrend in den Top Drei der bevorzugten Maßnahmen; in webbasierten Trainings-, Video- oder E-Book-Angeboten.

³⁰⁰ Vgl. DGfP, e.V. (2019, S. 9)

³⁰¹ Vgl. Studiengemeinschaft Darmstadt SGD (2018)

³⁰² Haufe Group nach SGD/Kantar TNS (2020)

³⁰³ Vgl. DGfP (2019, S. 10)

³⁰⁴ Creusen et. al. (2017, S. 216)

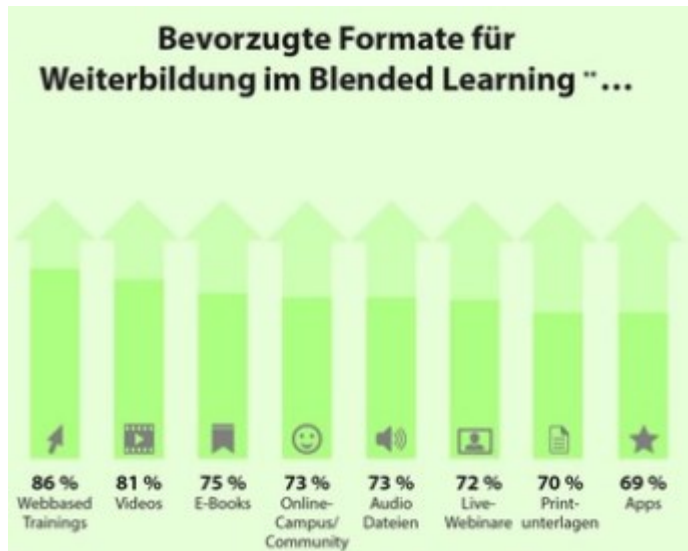


Abbildung 42 Blended Learning Trends³⁰⁵

Zusätzlich wird allerdings auch die gestiegene Nachfrage zum Coaching, und zum Mentoring erkannt. Eine entsprechende Verbindung der erkannten sich individualisierenden Organisationen und vor allem der weiter individualisierten Ansprüche der Arbeitnehmer zeigen hier weiterhin ihre Wirkung und den Ansatz der kommenden Personalentwicklungstrends: ein verstärktes Angebot, auf den Einzelnen angepasst, anstatt ein entwickeltes Massenangebot.

Abschließend und zusammenfassend zeigt ebenso die Untersuchung im Rahmen von 400 Interviews der Initiative Neue Qualität der Arbeit die Entwicklung im Rahmen der Führungskultur im Zuge der neuen Arbeitswelt 4.0.³⁰⁶

Einleitend wird in diesem Zusammenhang auch erwähnt, dass die Flexibilität und Diversität bereits akzeptierte Erfolgsfaktoren sind. Dennoch ist ebenso Prozesskompetenz gefragt. Darüber hinaus wird die kollektive Intelligenz in der Form von Netzbildungen in Unternehmen zur guten Führung hinzugezählt. Auch von den Befragten im Rahmen dieser Studie wird es abgelehnt, weiter auf rein autoritäre Führungsstile zu setzen. So hat auch hier der Charakter des Coachings Vorrang gefunden, auch auf dem Weg der Zielerreichung. Die Motivation wird in der Selbstständigkeit und der Wertschätzung des Unternehmens gefunden. Die gesellschaftlichen Themen, wie die unternehmerische soziale Verantwortung werden ebenso von den befragten Führungskräften als enorm wichtig eingestuft.³⁰⁷

Eine weitestgehende Umsetzung der beschriebenen Potenziale erkannten die Befragten allerdings trotz der im Vergleich zum Wettbewerb guten Position nicht.³⁰⁸

Zusammenfassend und schlussfolgernd lässt sich mit einem wesentlichen Beitrag zum Nachwuchs-Entwicklungs-Index konstatieren, dass die Arbeitswelt 4.0 auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter 4.0 eingeht und andersherum: Die Weiterentwicklung von der aufgezeigten Industrialisierung bis zur Digitalisierung findet in der Arbeitswelt 4.0 eine schlussendliche Entwicklungsstufe. Durch den damit verbundenen Lösungsweg zu flexiblen (Ort, Zeit, Struktur) Arbeitsmodellen wird nicht nur auf die Digitalisierung eingegangen, sondern auch mit der

³⁰⁵ Studiengemeinschaft Darmstadt SGD (2018)

³⁰⁶ Initiative Neue Qualität der Arbeit (2020)

³⁰⁷ Initiative Neue Qualität der Arbeit (2020, S.6)

³⁰⁸ Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2012)

Rekapitulation der vergangenen Kapitel ein wesentliches Arbeitsmodell für die Nachwuchsgeneration definiert. Erkennbar wurde bei dieser Aufarbeitung auch, dass eine trennscharfe Unterscheidung der strukturellen und personellen Maßnahmen nicht immer möglich ist. Dadurch ergeben sich zu Überschriften, wie z.B. der Mitarbeiterentwicklung, verschiedene Blickwinkel-Betrachtungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Diese Trennschärfe wird im weiteren methodischen Aufarbeiten weiter berücksichtigt und untersucht.

2.3.4 Organisationsstruktur

Um die Professionalisierung der Nachwuchsmanagement-Entwicklung zu ermöglichen, steht neben den bereits beschriebenen Einflussgrößen auch immer die Organisation selbst im Mittelpunkt der Betrachtung. Damit verbunden muss auch das Konstrukt einer Organisation und die dabei aufkommenden Elemente zur Personalentwicklung verstanden werden.

Eingangs wird in der vorliegenden Forschungsarbeit folgendes Verständnis einer Organisation nach Schulte-Zurhausen (2010) definiert: Dieses zerteilt den Begriff der Organisation aufgrund der Komplexität in drei verschiedene Unterteilungen.³⁰⁹ Im Sinne des instrumentalen Begriffs versteht sich die Organisation als Gesamtheit aller Regelungen, die sich auf die Vermittlung von Aufgaben und Kompetenzen beziehen. Diese dienen der Abwicklung von Arbeitsprozessen. Im funktionellen Verständnis bedient „Organisation“ das Verständnis im Sinne einer geordneten Arbeit, die sich nach Arbeitsteilung und zielgerechten Koordination richtet.³¹⁰

Unter dem Begriff der institutionellen Organisation werden soziale Systeme zusammengefasst, welche zwar miteinander verknüpft sind, jedoch offen und zeitlich unabhängig voneinander agieren. Sie setzen sich aus Individuen und Gruppen zusammen.

Wie bereits erwähnt ist eine weitere tiefe Aufarbeitung der vorhandenen, vergangenen und zukünftigen Organisationstheorien erforderlich. Es ist wichtig, nachzuvollziehen, dass diese komplexe Entwicklung eine lange Historie hat. Theorien wurden erkannt, gelebt und verworfen. Eine tief verwurzelte Theorie um das Jahr 1900 ist das mechanische Verständnis einer Arbeitskraft nach Frederick Taylor: Im Kern ging es um die Trennung von Hand- und Kopfarbeit und um die Auslese der passenden Arbeitskräfte mit dem Ziel der Effizienzsteigerung.³¹¹ Durch das maschinelle Verständnis wurde eine direkte Entwicklung des Mitarbeiters größtenteils ausgeschlossen. Wohingegen die Theorie der Bürokratie nach Max Weber im 19. Jahrhundert darauf aufbaute, dass ein Individuum grundsätzlich die Möglichkeit besitzt das Umfeld rationell zu begreifen und es zu beherrschen. Dadurch wurde eine unpersönliche, sachliche und berechnende Form der Rationalisierung in Unternehmen integriert. Denklogisch wurde somit Wert auf eine Arbeitsteilung, eine strikte Dokumentationslage und eine entsprechende Hierarchie gelegt.³¹² Dennoch wurde vermehrt erkannt, dass auch die menschliche Beziehung zur Produktivität beiträgt und in der Human-Relations-Bewegung geprägt.³¹³ Untersuchungen nach dem Ersten Weltkrieg zeigten einen Zusammenhang zwischen dem respektvollen Umgang mit Arbeitskräften und der Steigerung der Arbeitszufriedenheit, welche wiederum in direktem Zusammenhang mit einer gesteigerten Arbeitsleistung stand. Bekannt wurden diese Erkenntnisse im Zusammenhang mit den „Hawthorne-Studien“, welche diesen durch Zufall erkannten Effekt über zehn Jahre untersuchten. Schlussfolgernd lässt sich folgendes Zitat heranziehen, das auch den Zusammenhang dieser Untersuchung mit dem NEX aufzeigt:

„Je mehr die Unternehmensleitung die politische - im Sinne von betrieblichem Zusammensein - motivierende und kontrollierende Funktion der informellen Organisation

³⁰⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2010)

³¹⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen (2010, S.1f)

³¹¹ Vgl. Nerdinger (2014, S. 48)

³¹² Vgl. Nerdinger (2014, S. 49)

³¹³ Vgl. Nerdinger (2014, S. 49)

erkennt, desto mehr kann sie von ihr profitieren und zu einer Stabilisierung und damit - im ökonomischen Sinne - zur Optimierung der betrieblichen Sozialstruktur gelangen“.³¹⁴

Bedeutend für die vorliegende Forschung ist es dabei, nachzuvollziehen, welchen Einfluss und welchen Stellenwert dabei die Führungskräfte haben. Abhängig von der einleitenden Definition ist in vielen Aspekten dieser Wert von Führungskräften zu verstehen: Hier zeigt sich, dass Organisationen aus Individuen bestehen, die alle in einem Konstrukt von Regeln arbeiten, wobei deren Vermittlung und Ermöglichung die Hauptziele einer Unternehmung sind. Dabei wird deutlich, dass diese grundlegenden Aufgaben zum Arbeitsalltag und zur Verantwortung von Führungskräften zählen. Auch mit dem Hintergrund der weiten Begrifflichkeit der „Human-Relations-Bewegung“ wird deutlich, dass die Führungskraft einen hohen Anteil nicht nur am Endergebnis (Bsp. betriebswirtschaftlicher Erfolg) trägt, sondern in erster Linie am grundlegenden Bestehen der Grundsäulen einer Organisation.³¹⁵

Nicht zu vernachlässigen ist damit verbunden der Charakter einer Organisation, den die Unternehmensführung nicht beabsichtigt hat: Die informelle Organisation.³¹⁶ In der scharfen Abtrennung zwischen informeller und formeller Organisation zählen alle angeordneten Maßnahmen und Ergebnisse zu einer formellen Struktur – das Pendant, und somit alle unaufgeforderten Ergebnisse, sind Teil der informellen Organisation. Auch in diesem Zusammenhang lässt sich der bekannte Leitsatz „Kultur frisst die Strategie zum Frühstück“³¹⁷ einbinden, in dem deutlicher wird, dass die informelle Struktur bedeutender und einflussreicher sein kann als die formellen Vorgaben.

Ein wesentlicher Faktor, der zu formellen Struktur zählt, ist die Größe eines Unternehmens, welche erheblichen Einfluss auf die übergreifenden Maßnahmen einer Organisation hat. Zum Verständnis wird hierzu die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung herangezogen, die sich mit den Aussagen der EU-Kommission und somit des Bundes decken. Demnach sind Unternehmen in folgende Schwellenwerte zu unterteilen:

³¹⁴ Kretschmar (1994, S. 11)

³¹⁵ Kieser, Ebers (2019, S. 102f)

³¹⁶ Vgl. Kretschmar (1994, S. 13)

³¹⁷ Drucker (1959, S. 28f)

Tabelle 6 KMU Schwellenwerte³¹⁸

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten und	Umsatz €/Jahr
Kleinst	bis 9	bis 2 Millionen
klein	bis 49	bis 10 Millionen
mittel	bis 499	bis 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500	bis 50 Millionen

Unter dem Gesichtspunkt der wesentlichen Unterschiede der Unternehmensgröße stellt Lindner (2018) fest, „dass speziell bei KMU die eigenen Mitarbeiter sowie deren Erfahrungen und Arbeitsvermögen maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg sichern bzw. der Verlust eines langjährigen Mitarbeiters in KMU mehr wiegt als in einem Konzern.“³¹⁹

Durch die geringe Mitarbeiteranzahl ist es demnach denklogisch, dass weniger Mitarbeitende mehr Einfluss auf den Erfolg nehmen und dies eine höhere Abhängigkeit von den entscheidenden Charakteren zur Folge hat. Auch im Zusammenhang mit der Nachwuchsentwicklung ist dies aus vielerlei Gesichtspunkten entscheidend: Durch eine langfristige Personalstrategie verringert das Unternehmen die Abhängigkeit von einzelnen Charakteren, sowie schafft eine größere Anzahl an Erfolgspotenzialen im Unternehmen. Personalentwicklungsmaßnahmen in Konzernstrukturen erfordern im Vergleich hierzu einen höheren organisatorischen Aufwand, denn die „eklatantesten Unterschiede zwischen KMU und großen Unternehmen zeigen sich bei Traineeprogrammen, Talent Pools, Outplacement und Sabbaticals.“³²⁰ So bieten 23 Prozent der KMU Traineeprogramme an, wohingegen bei größeren Unternehmen (>500 Mitarbeiter) über 60 Prozent derartige Maßnahmen ergreifen. Vor allem bei dem entscheidenden Talent Pool wird deutlich, dass mit 15 Prozent angebotenen Programmen die KMU gegenüber 65 Prozent (Großunternehmung) deutlich inaktiver sind.³²¹

³¹⁸ Institut für Mittelstandsforschung Bonn, IFM-Bonn (2020)

³¹⁹ Lindner (2018, S. 1069)

³²⁰ Hell et al (2018, S. 32)

³²¹ Hell et al (2018, S. 33)

2.4 Zusammenfassung Forschungsstand

Das vorangegangene Kapitel umfasst die Grundlage der weiteren methodischen Aufarbeitung: Was beschreibt eine professionelle Nachwuchsentwicklung? Die hierzu dienende theoretische Aufarbeitung definierte den Begriff Professionalität, die Rolle der Führungskraft und die Erkenntnisse im Umgang mit Entwicklungsmaßnahmen und vor allem der Nachwuchsgeneration. Als zusammenfassendes Zitat lässt sich das Fazit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung heranziehen, welches aus ihrer Forschung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index hervorgegangen ist: „Je professioneller das Personalmanagement, desto erfolgreicher ist auch das Unternehmen“.³²² Diese Erkenntnis wurde ebenso für die Personalführung aufgezeigt.

Zusammenfassend erkennbar war in diesem Zusammenhang die Komplexität der Führungsaufgabe, die verschiedenen Ansätzen folgend unterschiedlich ausgeübt werden können – eine entsprechende transformationale und demnach auch mehrdimensionale Führungsmethodik ist der erkannte Umsetzungsweg für die Nachwuchsgeneration. Auch der berufliche Erfolg lässt sich in dieser mehrdimensionalen Betrachtung festhalten: So hat nicht ein einziger Charakterzug unmittelbaren Einfluss auf die Wahrnehmung des beruflichen Erfolgs, sondern nach Gölnzer & Meier³²³ neben emotional-sozialen, fachlich-technischen und kognitiven Fähigkeiten auch das Gefühl von Zufriedenheit. Diese gestiegenen Anforderungen erhöhen auch den Anspruch der Entwicklung der Charaktere, die diese Führungsrolle ausführen. Mit dem Wissen über den Einfluss einer Führungskraft wurden auch vermehrt Erfolgsformeln untersucht, um solche zu erkennen und zu entwickeln. Der Begriff eines Talents und in der Folge auch des Talent Managements rückte hierfür in den Vordergrund. Gemäß dem Prozesskreislauf von Ritz & Thom dienen folgende Prozessabschnitte der ganzheitlichen Organisation des Talent Managements: Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhalt, Entwicklung sowie Abgang und Kontakterhaltung.³²⁴

Dieser Kreislauf ist auf eine ertragreiche Einbindung von Nachwuchskräften ausgerichtet und dient ebenso als strukturelle Grundlage für die vorliegende Forschung und im späteren Verlauf zur Indexgenerierung. Bezogen auf die fokussierte Junggeneration lassen diese Abschnitte schlussfolgernd erkennen, dass die Betrachtung des Gesamtlebenskontextes dieses Mitarbeiterkreises erheblich bei der Professionalisierung hilft. In Zusammenhang dessen zeigt sich auf, dass „Globalisierung, Migration, demographischer Wandel, Wertewandel und nicht zuletzt auch soziale Bewegungen beziehungsweise Emanzipationsbewegungen bewirkten und bewirken eine zunehmende Diversität an Identitäten, Lebensformen und Lebenslagen“.³²⁵ Bezugsweise hat das die Nachwuchsgeneration dermaßen geprägt, dass sie durch die dauerhaft erlebte Wachstumsphase und Globalisierung ein starkes Selbstbewusstsein sowie einen hohen Anspruch an die eigene Flexibilität und die Ausbildungsqualität zeigen. Ein entsprechender Umgang in der Entwicklung lässt sich schlussfolgernd konstatieren, in dem vor allem individuelle Entwicklungsmaßnahmen (Bsp. Eins-zu-Eins Coaching) im Interesse gestiegen sind, wenn auch gleichzeitig die starke Gemeinschaftsorientierung erkennbar ist.

So zeigen sich diese individuellen Grundzüge auch in der Motivation, die vor allem durch intrinsische Faktoren (persönliche Weiterentwicklung, Erreichen von eigenen Zielen, Sinn und Wertekultur) geprägt ist. Im Vergleich zur Babyboomer-Generation verfolgt die Forschungszielgruppe demnach eher interne, als externe Ziele – obgleich die Bezahlung und das Teilhaben an einem Netzwerk einen hohen Stellenwert bilden. Schlussfolgernd haben Literatur und Forschung verdeutlicht, dass die Nachwuchsgeneration eine Unternehmenskultur bevorzugt, die von Flexibilität, Kollegialität und herausfordernden Aufgaben für die eigene Entwicklung geprägt ist. Eine entsprechende Positionierung und Vermarktung dieser Grundsätze als positive

³²² DGfP e.V. (2008)

³²³ Vgl. Gölnzer & Meyer (2018, S. 43)

³²⁴ Vgl. Ritz & Thom (2018, S. 15)

³²⁵ Krell (2007, S. 9)

Arbeitgebermarke ist ebenso ein wesentlicher Parameter zur Gewinnung als auch zur Bindung der Talente.

Diese Umgebung sollte sich dementsprechend professionalisieren, um die nach außen aufgezeigten Rahmenbedingungen intern abzubilden und auf die multidimensionalen Herausforderungen und Sichtweisen der Nachwuchsgeneration einzugehen: Eine derartig aufgestellte und wahrgenommene Unternehmenskultur ist dafür ein wesentlicher Faktor, ebenso wie die Einstellung zur „Lernenden Organisation“. Dies ermöglicht es, der aufgezeigten dynamischen Entwicklung weiterhin gerecht zu werden. Mit diesen Aspekten wird eine Arbeitswelt 4.0 im Unternehmen geschaffen, die wiederum einen Großteil der hier zusammenfassend aufgezeigten Professionalisierungsfaktoren bündelt.³²⁶

Dieser aufgezeigte gestiegene Anspruch der veränderten Mitarbeitergeneration bedeutet ebenso langfristig, dass diese Generation sich auch selbst führen muss: Ein entsprechender Anspruch besteht demnach nicht nur für momentane Führungskräfte der Babyboomer-Generation gegenüber der Nachwuchstalente der jüngeren Generation. Vielmehr muss genau diese Nachwuchsgeneration auch ihre jungen, anspruchsvollen Mitarbeiter führen, die ähnliche Erwartungen hegen. Somit ist die Notwendigkeit der Betrachtung der vorliegenden Forschungsarbeit und der damit einhergehenden Professionalisierung der Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung auch in dieser Sichtweise erneut multidimensional. Die dafür geplante und umgesetzte Methodik wird im Folgekapitel aufgezeigt.

Die wesentliche Erkenntnis der vergangenen theoretischen Aufarbeitung ist die Überschneidung von aktuellen Ergebnissen zum als Grundlage definierten Personalmanagement-Professionalisierungs-Index. Die zu diesem Zeitpunkt (2004) geschlussfolgerten Wirkungsdimensionen von Professionalität im strukturellen Zusammenhang lassen sich auch im Rahmen dieser Forschung als bedeutende Definition festhalten.

Demnach werden die im Rahmen der PIX-Forschung erannten Wirkungsfelder und die dazu passende Einordnung in der Syntax des Nachwuchs-Entwicklungs-Index herangezogen. Diese bilden die vorab beschriebenen Faktoren zum strukturellen Beitrag einer professionellen Nachwuchsmanagement-Entwicklung.

2.5 Implikationen für die Konstruktion des NEX

Entscheidend ist es nun, die relevanten theoretischen Erkenntnisse folgerichtig für den Aufbau der vorliegenden Forschungsarbeit zu nutzen. Erkennbar wurde, wie im Kapitel 2.4 Zusammenfassung Forschungsstand erläutert, dass die Personal- und Entwicklungsarbeit an Komplexität gewonnen hat. Diese generelle Herausforderung wurde auch mit der vorliegenden und in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Kritik deutlich. Diese zeigt auch auf, dass ein Index schwer alle Organisationen beurteilen kann, ein Werkzeug zur Optimierung der Personalarbeit dennoch relevant ist. Mit dieser Sensibilität konnten wesentliche Elemente für die Validierung des NEX aufgezeigt werden, welche im Folgekapitel 3 Entwicklung und Validierung des NEX als Grundlage dienen werden. Die dafür notwendige Methodik baut vor allem auf den aufgezeigten Personalmanagement-Professionalisierungs-Index auf (PIX), da dieser Informationen und Daten aus einer mehrjährigen Längsschnittstudie zur Grundlage hat. Darüber hinaus wurden diese Erkenntnisse transparent öffentlich zugänglich gemacht, welche zur weiteren Entwicklung hilfreich sind.

Diese Grundsubstanz bilden die Theorien des PIX mit den erarbeiteten strukturellen Rahmen sowie der Talent Management Prozesskreislauf nach Ritz & Thom.³²⁷ Beides kombiniert bilden die festen Säulen der folgenden qualitativen und quantitativen Studien. Entscheidend ist jedoch, die erkannte Komplexität vor der Aufstellung des abschließenden Index zu hinterfragen und einzugrenzen. Diesen Zweck erfüllt die geplante qualitative Aufarbeitung mit Experten in diesen

³²⁶ Vgl. DGfP e.V. (2019, S. 6)

³²⁷ Vgl. Ritz & Thom (2018, S. 21)

Fachgebieten, um die Notwendigkeit der Individualisierung von Entwicklungsmaßnahmen grundlegend zu bewerten. Professionalisierung wurde in der vorliegenden Theorie vor allem auch als Strukturierung verstanden. Inwiefern diese Kernbotschaft auch für die Praxis gilt, ist aus den Experteninterviews gleichermaßen zu hinterfragen und entsprechend für die Folgeuntersuchung zu berücksichtigen. Genauso relevant ist das Verständnis zu den in der jungen Vergangenheit maßgeblich einflussnehmenden Faktoren auf ein Unternehmenskonstrukt. In der Theorie ließen sich vor allem die Digitalisierung und Globalisierung als externe Einflussfaktoren erkennen, als interne Reize die Unternehmenskultur, sowie individuelle Anforderungen von Mitarbeitern.

Als zusammenfassende Übersicht hilft folgende Tabelle, welche die entscheidenden Schlüsselbegriffe aus der ersten Untersuchungsphase, der Literaturlaufarbeitung, den im Fokus stehenden personellen und strukturellen Faktoren kurz zuordnet. Ersichtlich soll daraus werden, welche Begrifflichkeiten weiter in die zweite Forschungsphase einfließen und dort mit welchem Bezug weiter untersucht werden.

Tabelle 7 Einordnung Implikation für Untersuchungsphase 2

Theoretischer Begriff, welcher aus der Literatur als relevant festgehalten wurde:	Zuordnung dieser Begrifflichkeit zu den Fokusbereichen des personellen oder strukturellen Faktors zur professionellen Nachwuchsmanagerentwicklung	
	Zuordnung personeller Faktor	Zuordnung struktureller Faktor
Relevanz von Personalentwicklung	X	X
Relevanz einer Arbeitgebermarke		X
Ganzheitlicher Talent Management Prozess (nach Ritz & Thom)	X	X
Personalentwicklungsmaßnahmen, im speziellen anhand einer individuellen Karriereplanung	X	
Individueller Onboarding-Prozess für Potentialträger	X	
Messbarkeit Personalentwicklung		X
Individueller Charakter von Personalentwicklungsmaßnahmen	X	
Digitale Personalentwicklungsangebote für Nachwuchsmanager		X
Strukturelles Personalmanagement gemäß PIX-Methodik		X
Strukturelle Wirkungsbereiche des Personalmanagements		X

Beziehungsmanagement (personelle, strukturelle), Beispiel Unternehmenskultur	X	X
Mitarbeiterbindung durch die Beachtung von persönlicher Zielsetzung und individueller Bedürfnisse	X	
Unterscheidung Personalmanagement anhand von persönlichen Faktoren	X	
Persönliche Erfolgsfaktoren für eine Führungskraft	X	
Strukturelle Erfolgsfaktoren für eine Führungskraft		X

Diese Implikationen werden in der nun direkt folgenden qualitativen Untersuchung entsprechend herangezogen, um wie beschrieben die theoretischen Elemente weiter offen zu hinterfragen, mögliche unerkannten Faktoren nicht zu vernachlässigen und im Folgenden vor allem einzugrenzen. Denn die Komplexität der vorliegenden Fragestellungen aus Kapitel 1.3 Zielsetzung der Forschungsarbeit gilt es am Ende des Forschungsvorhabens kompakt zu beantworten: „So fordert die komplexe, dynamische und vernetzte Umwelt ein rationales Denken und Handeln von allen Beteiligten, um mit neuen Herausforderungen positiv und ergebnisorientiert umgehen zu können“.³²⁸

³²⁸ Wegerich (2015)

3 Entwicklung und Validierung des NEX

Die Forschungsphasen umfassen die qualitative und quantitative Erarbeitung, und somit die ganzheitliche Aufarbeitung des Nachwuchs-Entwicklungs-Index. Diese Phasen werden im Folgenden in Abbildung 43 Methodik-Abfolge NEX veranschaulicht sowie im folgenden Abschnitt beschrieben. Die in Kapitel 2.5 Implikationen für die Konstruktion des NEX zusammengefassten Faktoren werden im weiteren Verlauf bei der Aufarbeitung der qualitativen und im Anschluss der quantitativen Untersuchung herangezogen.



Abbildung 43 Methodik-Abfolge NEX

Im Folgenden wird der methodische Aufbau des zweiten Arbeitsschrittes zur qualitativen Eingrenzung des NEX durch Experteninterviews erläutert.

3.1 Experteninterviews zur Nachwuchsentwicklung, Methodik

Die theoretischen Ausführungen im vorherigen Kapitel galt es im halbstandardisierten Experteninterview als Richtungsvorgabe zu nutzen, um sie in der darauffolgenden Phase – der quantitativen Untersuchung – schlussendlich zu überprüfen. Das Ziel dieser Vorgehensweise war es, bereits generierte Items in der Validität zum Nachwuchs-Entwicklungs-Index zu testen, sowie offene und dadurch neue Erkenntnisse für die anschließende Phase 3 – der quantitativen Indexüberprüfung – zu gewinnen.

Die Vorgehensweise dieser Forschungsphase wurde an die definierte Herangehensweise von Pickel (2009) angelehnt.³²⁹ Es wurde dabei auf die Befragungsform des Betriebswissens geachtet, auf strukturelle und prozessuale Abläufe, um nach diesen Informationen „praktikable Maßnahmen“³³⁰, im Sinne der Forschungsarbeit den NEX entwickeln zu können. Dieses Verständnis wurde nach Meuser und Nagel (2009) geprägt und hier verwendet.

Vor allem sollten demnach grundlegende Übereinstimmungen der Experten genutzt werden, um die zuerst aufgestellte Zielsetzung zu beantworten und Gemeinsamkeiten in dem komplexen Themengebiet zu erkennen. Diese Grundlage sollte bei der späteren Befragung erneut helfen, damit bei der Literaturrecherche kein wesentliches Teilgebiet des Themenkomplexes vernachlässigt werden sollte, und außerdem überprüfen, in welcher Form die Fragestellungen für diese Forschungsarbeit zu lösen sind. Die für das Expertengremium vorgesehenen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sind folgende:

- mindestens zehn Jahre Führungserfahrung
- Tätigkeit im oberen Management oder in der Forschung und Lehre in diesem Kontext
- ausgeprägte Erfahrung und Berührungspunkte zur Personalentwicklung

³²⁹ Pickel (2009, S. 448)

³³⁰ Meuser, Nagel (2009, S. 471)

- Zugehörigkeit zu einem in Deutschland ansässigen Unternehmen

Bei der dazu passenden Auswahl helfen führende Institutionen, wie der Bundesverband für Personalmanager, die Deutsche Gesellschaft für Personalführung sowie persönliche Kontakte. Der vorgesehene Interviewleitfaden (S. 158 Studie 2, NEX Standardisierte Befragung) wird über einen vorterminierten telefonischen oder persönlichen Gesprächstermin abgefragt und mit dem Einverständnis werden die Antworten aufgenommen. Dies dient zur späteren Transkription sowie der anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring³³¹. Die daraus resultierenden Erkenntnisse sind die Grundlage für den Abschluss der Item-Generierung zur quantitativen Analyse des Nachwuchs-Entwicklungs-Indexes.

Der Interviewleitfaden sieht drei Kategorien zur Befragung vor:

- 1. Teil, praktische Umsetzung in Ihrem Unternehmen
- 2. Teil, übergreifender Blick in deutschen Unternehmen zur Thematik
- 3. Teil, Erfolgsfaktor Management und Ausblick

Im ersten Teil wurden Erfahrungswerte und grundsätzliche Einstellungen zur Nachwuchsentwicklung in dem von dem Experten betreuten Unternehmen abgefragt. Relevant ist dieser Abschnitt vor allem mit dem Hintergrund die aktuelle Relevanz der vorliegenden Forschungsarbeit zu beurteilen und wie in Kapitel 2.5 notwendige Implikationen für die Konstruktion des NEX beschrieben wurden. Dennoch ist vor allem der Praxisbezug für die Beantwortung der Fragestellungen zur Forschungsarbeit entscheidend. Dieses Hinterfragen erfolgte über dichotome Items, oder über eine Likert-Skalierung. Um weitere, bis dato eventuell ungesehene Themenfelder aufzuzeigen, wurden ebenfalls offene Fragen gestellt. Bei diesem Abschnitt der Befragung stand die wahrgenommene Bedeutung der systematischen Personalentwicklung im Raum, um bei der tatsächlichen Umsetzung im eigenen Umfeld die vorhandenen Maßnahmen zu überprüfen. Dabei wurden auch Fragestellungen eingebunden, die im späteren Verlauf der Forschungsarbeit dazu dienten, die Professionalisierung anzuzeigen – im Rahmen des aufgestellten Indexes NEX. Dies war in der folgenden exemplarischen Frage wiederzufinden:

Kann die Weiterentwicklung des Personals in Ihrem Unternehmen ausgebaut werden?

1. *Es besteht überhaupt kein Bedarf []*
2. *Es besteht kaum Bedarf []*
3. *Es besteht ein wenig Bedarf []*
4. *Es besteht Bedarf []*
5. *Es besteht sehr starker Bedarf []*

Gleichermaßen wurde mit dieser Vorgehensweise die Fragestellung 1 „*Welche Faktoren sind als Ergänzung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagement-Entwicklung?*“ sowie die Fragestellung 2 „*Sind individuelle Faktoren, welche die Persönlichkeit eines Nachwuchsmanagers berücksichtigen, entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung?*“ auf Ihre Bedeutung für den im Anschluss abzuschließenden Nachwuchs-Entwicklungs-Index untersucht:

Sollte in Zukunft die Weiterentwicklung des Personals in Ihrem Unternehmen mehr individualisiert auf den Mitarbeiter werden?

1. *Nein, besteht überhaupt kein Bedarf []*
2. *Nein, besteht kaum Bedarf []*
3. *Nein, besteht ein wenig Bedarf []*
4. *Ja, es besteht Bedarf []*

³³¹ Vgl. Mayring (2015)

5. *Ja, es besteht sehr starker Bedarf* []

Im folgenden Abschnitt, dem zweiten Teil der Befragung, hingegen konnten auch theoretische Sichtweisen einfließen, die globaler vom Experten betrachtet wurden. Mit einer derartigen Sichtweise wurden vor allem strukturelle Gesichtspunkte zur Entwicklung des Managementnachwuchses hinterfragt.

Verweis auf PIX-Studie: Folgende Wirkungsbereiche des Personalmanagements wurden definiert. Bitte geben Sie für jeden Bereich an, wie Sie die unternehmerische, ökonomische Wirkung bei diesem Bereich auf den Unternehmenserfolg von deutschen Unternehmen beurteilen. 1 (sehr niedrig) – 5 (sehr hoch)

1. *Sehr niedrig* []
2. *Eher niedrig* []
3. *Eher hoch* []
4. *Hoch* []
5. *Sehr hoch* []

Diese vorhandenen Erkenntnisse der PIX Längsschnittstudie wurden mit weiteren aufgedeckten theoretischen Schlussfolgerungen, wie dem strukturellen Prozess zum Talent Management, ergänzt. Um schlussendlich gebündelt zu untersuchen, woran das Expertengremium eine Professionalisierung grundsätzlich bei der Entwicklung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften erkennen konnte, erfolgte im dritten Teil eine weitere und abschließende Befragung zum Erfolgsfaktor des Managements. Ein Beispiel eines Items ist das Folgende, welches aufzeigt, dass dieser Abschnitt dabei half, den Nachwuchs-Entwicklungs-Index auf die Ergebnisse auszurichten und somit eine starke Praxisnähe und Anstöße zur alb-

Wie bewerten Sie aus Ihrer Sicht folgende Erfolgsfaktoren zur Entwicklung einer Nachwuchsführungskraft?

1 (sehr niedrig) – 5 (sehr hoch)

1. *Fachliche Kompetenz* []
2. *Methodische Kompetenz* []
3. *Soziale Kompetenz* []
4. *Ethische Kompetenz* []
5. *Keine dieser Kompetenzen* []

Die dritte und letzte Fragestellung „*Welche Handlungsempfehlungen entstehen anhand des Nachwuchsmanagement-Professionalisierungs-Index (NEX) je nach Reifegrad eines Unternehmens?*“ wurde vor allem durch die qualitativen, offenen Fragen erörtert, um mögliche Implikationen vorab einzugrenzen, unentdeckte zu ergänzen oder Theorien zu bestätigen:

Wonach beurteilen Sie in Ihren eigenen Worten die Entwicklungsfähigkeit, das Potential, einer Managementnachwuchsführungskraft?

Offene Frage

Mit dieser Herangehensweise der beschriebenen drei Abschnitte entstand ein Interviewleitfaden mit 33 Items, welcher mit einem Zeitaufwand von 20 bis 30 Minuten verbunden war. In Verbindung dessen wurde die Befragungszeit, um alle Experten zu terminieren und das Interview abzuschließen, innerhalb von 2 Monate abgeschlossen (von Oktober 2022 bis Dezember 2022).

Aus den daraus entstehenden Ergebnissen wurden die hier aufgestellten Fragestellungen für die folgende quantitative Untersuchung überprüft. Ebenso wurden generierte Items überprüft und auf diese Art und Weise festgestellt, ob die untersuchte Literatur, die aufgestellten Fragestellungen grundlegend nutzbar für die Folgeforschung waren. Sollten die Experten beispielsweise keine Bedeutung in der Digitalisierung von Entwicklungsmaßnahmen erkennen, wäre hierauf im Folgeschritt zu achten und die Professionalisierung anderweitig zu fokussieren.

3.1.1 Auswahl der Experten

Bei dem qualitativen Forschungsabschnitt, Phase 2, stand die teilstandardisierte Befragung im Mittelpunkt und im Kern entschied die Auswahl der befragten Experten über die Folgequalität der vorliegenden Forschung. Aufgrund dessen wurden strenge Kriterien zur Auswahl der Interviewpartner festgelegt. Da hierbei keine statistische Repräsentativität möglich oder von Bedeutung ist, wurde die Anzahl der Befragungen zuerst auf fünf Experten festgelegt. Die Anzahl wurde vornehmlich auf diese Größe festgelegt, jedoch in agiler Abhängigkeit der möglichen Ergebnisse aus den Befragungen. Sollten die Ergebnisse aufzeigen, dass eine zu starke Heterogenität und somit keine Beantwortung der Fragestellungen möglich seien, werden Folgebefragungen vereinbart. Die Experten wurden nach ihrer Seniorität und ihrem nachweislich umfangreichen Überblick zu Unternehmensabläufen ausgewählt.

Bei den ersten, sowie den etwaigen Folgeinterviews wurden folgende Kriterien definiert, um eine hohe Aussagekraft und Qualität erwarten zu können:

- Mindestens zehn Jahre Führungserfahrung
- Tätigkeit im oberen Management, oder in der Forschung und Lehre in diesem Kontext
- Ausgeprägte Erfahrung und Berührungspunkte zur Personalentwicklung
- Zugehörigkeit zu einem in Deutschland ansässigen Unternehmen.

Aufgrund der damit verbundenen vertraulichen Einblicke haben die Experten um eine Anonymisierung ihrer Namen und Unternehmensverbindungen gebeten. Mit diesem Hintergrund wurden die Experten im weiteren Verlauf mit „EX“ sowie der zugehörigen Nummerierung anonymisiert.

Das daraus entstandene Expertengremium bilden folgende Führungs- und Lehrkräfte:

- EX1, Unternehmensinhaberin, Trainerin/Beraterin, Dozentin, Buchautorin
- EX2, Managing Director
- EX3, Head of HR Operations
- EX4, Unternehmensinhaber, Trainer/Berater, Dozent, Buchautor
- EX5, Vorstand und Gesellschafter

Diese Personen wurden digital kontaktiert und um ein Interview gebeten. In diesem Zusammenhang wurde der reine Forschungskontext vorgestellt und erst im Rahmen des eigenen Interviews die Detailfragen ergründet. Die entsprechenden Interviews wurden zur Folgerhebung nach dem Einverständnis aufgezeichnet und darüber hinaus entsprechende Kernaussagen schriftlich zusammengefasst.

Alle hier genannten Interviewpartner erfüllen die gewählten Kriterien und werden im Folgeteil der Forschung anonymisiert, auf eigenen Wunsch, sowie zur bewussten Verringerung von Beurteilungsfehlern wie der sozialen Erwünschtheit.³³² Darüber hinaus fiel die Auswahl auf Entscheider und Experten aus dem oberen Management und auf Berater, die einen übergeordneten Blick auf die Befragung haben. Zur Erhöhung der Aussagekraft werden die Antworten der Entscheider miteinander verglichen. In mehreren Unternehmen gesammelte Erfahrungen werden zur Sicherstellung eines hohen Vergleichsansatzes erwartet. Daraus ergeben sich in der Folge gewählte Abkürzungen für die Aussagen, Angaben und Ergebnisse aus den Interviews: Die Experten werden unabhängig von der hier gewählten Chronologie in den Folgekapiteln mit EX1 – EX5 beschrieben, um auch die möglichen Unterschiede zwischen den Beschreibungen zu verdeutlichen.

³³² Vgl. Sedlmeier, Renkewitz (2013, S. 93)

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt in weiteren Teilabschnitten im Rahmen der 2. Phase der vorliegenden Forschungsarbeit. Dabei werden folgende Abschnitte angelehnt an Meuser und Nagel (2009)³³³ berücksichtigt und im Folgekapitel entsprechend erörtert.

Tabelle 8 Arbeitsabschnitte zur Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung)

Abschnitt 1	Abschnitt 2	Abschnitt 3
Aufarbeitung der Ergebnisse, Transkription, Paraphrasieren, Codierung.	Auswertung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse.	Beantwortung der drei Fragestellungen.
<u>Ziel</u> Grundlage zur qualitativen und quantitativen Analyse ermöglichen.	<u>Ziel</u> Antworten für die Forschungs-Fragestellungen erarbeiten.	<u>Ziel</u> Grundlage für die Folgeuntersuchung im Rahmen der quantitativen Forschung, Phase 3

Im ersten Abschnitt steht die Aufbereitung des Datenmaterials im Vordergrund. Eine hierfür notwendige Vorbereitung im Rahmen der strukturierten Befragung war vonnöten: Demnach wurden, wie oben beschrieben, die Befragungen aufgezeichnet. Darüber hinaus wurden Kernaussagen mitnotiert, um bei der Auswertung direkte Verknüpfungen zu ermöglichen. Hierfür lag für jede Befragung der halbstandardisierte Leitfaden in gedruckter Form bereit und über eine Aufnahmefunktion wurde das Gespräch digitalisiert. Anschließend folgt die Transkription zur Verschriftlichung des gesprochenen Wortes und der daraus resultierenden Strukturierung des Textmaterials. Die erste Verdichtung der schriftlichen Ergebnisse erfolgt durch das Paraphrasieren, welches im speziellen Fall der vorliegenden Forschung sich auf die drei Teilabschnitte und die entsprechenden Fragestellungen bezog. Nicht zu diesen Fragen bezogene Inhalte wurden vorerst herausgezogen. Durch die Codierung, ebenfalls in Anlehnung der Fragestellungen zur besseren thematischen Vergleichbarkeit, gelingen die direkte Gegenüberstellung der Ergebnisse und das Herauskrallisieren von möglichen Abweichungen. Besonders diese Abweichungen, verbunden mit den überschneidenden Aussagen, stehen im Mittelpunkt der Auswertung. Hierfür wurden die Resultate in qualitative Angaben und quantitative Ergebnisse unterteilt.

Diese Auswertung erfolgt im zweiten Arbeitsschritt – der Auswertung und somit auch der Bewertung der qualitativen und quantitativen Informationen. Vor allem bei der quantitativen Analyse gilt es, reine Häufigkeiten aufzuzeigen und mit dieser Hilfe auch in die tiefe Analyse des qualitativen Materials zu gehen. Hieraus entstehen Antworten im Zusammenhang der aufgestellten Fragestellungen, die im Folgeschritt untersucht werden.

Im Rahmen der zu überprüfenden Fragestellungen gilt es im letzten Arbeitsschritt ein Ergebnis aus der Expertenbefragung zu ziehen. Dieses Ergebnis wird die folgende quantitative Befragung unterstützen. Es soll vor allem das weite Feld der Personalentwicklung verdichten. Für diese Art der Revision der Literaturergebnisse in diesem Kontext werden die drei Kernbereiche „Digitalisierung“, „Individualisierung“ und „Professionalisierung“ hinterfragt. Hierfür werden die vorliegenden Ergebnisse thematisch erfasst und ausgewertet.

³³³ Vgl. Meuser, Nagel (2009, S. 476f.)

3.1.2 Qualitative Studie, Ergebnisse

Fragestellung 1: Bedeutung individueller Faktoren

Wie vorab aufgezeigt, werden die Fragestellungen der vorliegenden Forschungsarbeit anhand der quantitativen und qualitativen Auswertung der Experteninterviews beantwortet. Hierzu werden die entscheidenden Ergebnisse aus den Interviews aufbereitet und anhand der Fragestellungen untersucht (s. Anhang Studie 1, Leitfaden Experteninterview).

- Sind individuelle Faktoren, welche die Persönlichkeit eines Nachwuchsmanagers berücksichtigen, entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung?

Ein wesentlicher Bestandteil des zu entwickelnden Index ist die Aufarbeitung der Fragestellung, ob neben den stark fokussierten strukturellen Faktoren des PIX auch persönliche Faktoren bedeutend sind für die Entwicklung des Managementnachwuchses.

Zur direkten Aufarbeitung dieser Frage gaben die Experten bei der Fragestellung „Sollte in Zukunft die Weiterentwicklung des Personals in Ihrem Unternehmen noch mehr individualisiert, d.h., jeweils auf den individuellen Charakter bezogen (Bspw. 1:1 Coaching) werden?“

0. Nein, besteht überhaupt kein Bedarf
1. Nein, besteht kaum Bedarf
2. Nein, besteht ein wenig Bedarf
3. Ja, es besteht Bedarf
4. Ja, es besteht sehr starker Bedarf

Die durchschnittliche Bewertung dieser Frage betrug $M = 2,8$. Bei der Bedeutungsergründung von Coaching- und somit von unmittelbaren individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen wurde diese Bedeutung zum Unternehmenserfolg allgemein mit $M =$ von 3,8 hoch bewertet. Der Begriff des Coachings musste jedoch zwingend in Zusammenhang mit anderen Entwicklungsmethoden gesetzt werden. So fiel auch die Bewertung der individuellen Maßnahme „Mentoringprogramme“ in der wertschätzenden Einordnung hoch aus im Vergleich zu den weiteren Begrifflichkeiten. Hier waren sich auch im weiteren Verlauf die Experten auf den ersten Blick einig, dass entsprechende Mentoren-Angebote von großer Bedeutung sind – wobei diese Ausrichtungen sich heterogen zeigten: „Wir haben Maßnahmen wie Be First! Mentoring also genau jung gibt alt ein Feedback, gerade auch wichtig, auch Feedback an Managementebene also, wo man einfach sagt, junge Leute geben gerade Führungsebenen da auch Feedback“³³⁴, sowie das grundsätzliche Verständnis der flachen und direkten Zusammenarbeit von Geschäftsführungsebene und Talenten „Ich glaube ein Teamprogramm ist wirklich hilfreich, ein Ansprechpartner für die Nachwuchsführungskraft“.³³⁵ Vor allem zeigt sich die Einigkeit in einer notwendigen „Rollen Vorbildfunktion“³³⁶, also einem Vorleben der von der Nachwuchskraft erwarteten Leistung und Werte. Ebenfalls zeigt sich die notwendige Bündelung der Entwicklungsmethoden in einer Art Karriereplan auf, der die individuelle Struktur zur Mitarbeiterförderung definiert. Das zeigt sich in verschiedenen Aspekten, aber wird vor allem bei der Priorisierung der Methoden zur Nachwuchsentwicklung genannt „Also, ich glaube, Top Drei [Maßnahmen Managementnachwuchsentwicklung, Anm. Autor] gehört für mich definitiv erst einmal eine gute Succession Planning, also wirklich Nachfolgeplanung“³³⁷ – demnach kristallisiert sich bereits der Nutzen beider Seiten heraus: die strukturierte Entwicklung der Nachwuchskraft, und dadurch die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens.

³³⁴ EX3

³³⁵ EX5

³³⁶ EX1

³³⁷ EX3

Ein Teil dieser Karriereerfolgsplanung sind übergreifende Vorbereitungstage zur Vermittlung der Führungsmethoden und der Führungsphilosophie.³³⁸ Das zeigt sich Experten übergreifend als wertvolle und flächendeckende Maßnahme „Also bei uns fängt das erst einmal an, auch verpflichtend, wenn ich Führungskraft werde, muss ich erst mal ein Basisseminar besuchen, Inhouse-Training.“³³⁹ Zur Definition, welche Nachwuchskraft hier Teil sein soll, dienen den Experten Inhouse-Angebote wie Mitarbeiter Bewertungspanels³⁴⁰, bei Großkonzernen auch tiefergreifende Diagnostik-Maßnahmen.³⁴¹ Eine umfassende Diagnostik ist allerdings mit dem Blick auf die Experteninterviews nicht standardisiert und im weiterverbreiteten Einsatz, was auch die Fragestellungen zu Personalkennzahlen sowie die Bewertung von entsprechenden kennzahlengetriebenen Personalentwicklungsmaßnahmen zeigte: So wurde ein Personal Portfolio als Entwicklungsmaßnahme als am wenigsten wichtig eingestuft im Vergleich zu den weiteren Maßnahmen ($M = 2,8$).

Das Stichwort der Individualisierung kann mit folgendem Ansatz ergänzt werden: Denn auch eine Selbstführung ist von hoher Bedeutung für eine Nachwuchsmanagementkraft. Zusammenfassend wurde im Experteninterview folgende Formel definiert: „lead self, lead business, lead others“³⁴² und somit rücken neuere Ansätze in den Mittelpunkt, die jüngst eine Art Renaissance erleben: „Dass es da halt wichtig ist, dass du selber dich anpassen kannst. Lernen kannst. Wach bleibst. Konzentriert bleibst. Und dazu gehört eben, resilient sein. Achtsam sein.“³⁴³

Ein weiterer Aspekt der Individualisierung ist der konträre Blick auf eine einheitliche, und somit eine kollektive Anordnung von Entwicklungsmaßnahmen. Mit der Fragestellung, ob Generationsunterschiede mit in die Entwicklungsarbeit einbezogen werden, zeigte sich ein überwiegend einheitliches Bild, in dem unterschiedliche Altersklassen in der Personalarbeit berücksichtigt werden ($M = 2,4$) und dennoch Fragen zur Diskussion aufwerfen. Ein Experte wich mit dem Hintergrund der grundsätzlichen Gleichberechtigung aller Mitarbeiter von der expliziten Aussage ab, dass Generationsklassen bei der Entwicklungsplanung berücksichtigt werden. Ein möglicher Ansatz hierzu ist die prägnante Aussage zur Gleichbehandlung der Mitarbeiter, auch unabhängig vom Alter: „Verweis Generationsunterschiede (...) Nein, zu wenig relevant. Also, wir machen keine Unterschiede. (...) Weil die Kultur im Unternehmen ist die, die alle gleich zu behandeln“.³⁴⁴ Somit ist es auch eine kulturelle Unternehmensfrage, ob der Fokus auf dem Individuum liegt, oder auf der Gemeinschaft. Denn auch die Unternehmenskultur wird gleichermaßen als bedeutsam korrelierend zum Unternehmenserfolg eingeordnet ($M = 2,4$), mit einer erkennbaren Tendenz zur Steigerung dieser Bedeutsamkeit und zur Notwendig in den Unternehmen: „Ich habe das lange Jahre als nicht notwendig betrachtet. Ich habe gedacht, ja, das steht doch eh nur an der Wand. Das interessiert keinen. Ich glaube, auch das hat wieder mit Unternehmensentwicklung und Unternehmensgröße zu tun“.³⁴⁵ Eine Unternehmenskultur ist im Sinne der Experten messbar vor allem durch eine Analyse der vorhandenen Umsetzung der möglichen Kulturversprechungen, ein Interviewpartner verwies hierzu auf die Artefaktanalyse nach Schein: „Bei der man letztendlich an den sicht-, hör- und messbaren Umgebungen schaut, wie stellt sich Führung dar. Und ein einfaches Beispiel in diesem Zusammenhang. Gibt es überhaupt ein strukturiertes Nachwuchsführungscurriculum? (...)“.³⁴⁶ Eine Individualisierung kann demnach auch ein Teil der gelebten Unternehmenskultur sein.

Schlussfolgernd lässt sich mit diesen Erkenntnissen der ersten Fragestellung bestätigen:

³³⁸ EX2

³³⁹ EX3

³⁴⁰ EX3

³⁴¹ EX1

³⁴² EX1

³⁴³ EX1

³⁴⁴ EX5

³⁴⁵ EX5

³⁴⁶ EX2

- Sind individuelle Faktoren, welche die Persönlichkeit eines Nachwuchsmanagers berücksichtigen, entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung?

Die bereits vorher bekannte Komplexität der Umsetzung dieser Maßgabe wurde erneut von den Experten bestätigt. Dieser Umfang zeigt sich von der individuellen Diagnostik zur richtigen Generierung der anschließenden Entwicklungsmaßnahmen, hinüber zur Selbstführungs- und zu Mitarbeiterführungsansätzen, und endet nicht im Alltag – sondern beginnt vorzugsweise mit einem Mentoringprogramm für die Führung im Alltag und kann somit auch die Unternehmenskultur prägen und so mit dem Blick der Experten auch zum Unternehmenserfolg beitragen.

Fragestellung 2

- Welche Faktoren sind als Ergänzung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagement-Entwicklung?
Zur Abgrenzung und wissenschaftlichen Weiterentwicklung des PIX ist es entscheidend, wesentliche Faktoren aus dem bestehenden Index zu priorisieren und um fundierte Elemente des NEX zu ergänzen.

Die hierauf folgende zweite Fragestellung bezog sich auf die notwendige Fokussierung der Nachwuchsentwicklungsmaßnahmen, um die im PIX aufgezeigten Faktoren zu ergänzen: Hierzu wurde unter anderem der digitale Wandel im Rahmen der Globalisierung sowie die damit verbundene Digitalisierung im Unternehmenskontext untersucht. Die Experten zeigten vorerst bei der einleitenden Fragestellung eine mittlere Bewertung von digitalen Maßnahmen.

„Sollte in Zukunft die Weiterentwicklung des Personals in Ihrem Unternehmen noch mehr digitalisiert werden: d.h. z.B. Computer-gestützte Angebote, im Rahmen der Managementnachwuchsentwicklung?“

0. Nein, besteht überhaupt kein Bedarf
1. Nein, besteht kaum Bedarf
2. Nein, besteht ein wenig Bedarf
3. Ja, es besteht Bedarf
4. Ja, es besteht sehr starker Bedarf

Im arithmetischen Mittelwert lagen die Angaben der Interviewpartner bei 2,2, wobei digitale Entwicklungsmaßnahmen mit hohen Bedeutungen versehen wurden (E-Learning, $M = 4,0$). Dieselbe Bewertung ($M = 4,0$) kumulierten die Experten bei der wiederholenden und auf die Nachwuchsentwicklung bezogenen Fragestellung „Wie hoch bewerten Sie die Digitalisierung von Entwicklungsmaßnahmen als wirksamen und notwendigen Schritt zur Professionalisierung von Managementnachwuchsentwicklungen?“.

Diese zuerst widersprüchliche Aussage lässt sich mit der Formulierung folgender Experten veranschaulichen, zur Fragestellung einer Empfehlung von digitalen Angeboten: „E-Learning ist sicherlich eine ganz konkrete [Maßnahme zur Mitarbeiterentwicklung, Anm. Autor], (I: Ja.) und der zweite, digitale Austausch. Früher war es sicherlich üblich, dass Entwicklung, also Personalentwicklung, zum Thema in persönlichem Kontakt waren. Heute kann ich Reflexionsgespräche, Abstimmungen auch einmal am Telefon führen. Ich nenne es einmal noch virtuelle Organisation.“³⁴⁷

Eine Notwendigkeit zur Digitalisierung erkennen die Experten, sie dient dem übergreifenden Austausch und der Erweiterung der Kommunikationsmittel. Jedoch ist der Tenor eindeutig im

³⁴⁷ EX5

Rahmen des Experteninterviews: „(...), einen Tag live, kann nicht kompensiert werden durch einen Tag digital“³⁴⁸.

Beide Ansätze der persönlichen und digitalen Entwicklungsangebote miteinander verbunden zeigen ein klares und nicht widersprüchliches Bild zur zweiten Fragestellung auf und beantwortet diese im gleichen Zug:

- Welche Faktoren sind als Ergänzung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung?

„Der Führungsnachwuchs heute wächst digital auf. Wenn du den in der Führungskräfteentwicklung ohne digitale Angebote machst, das passt ja nicht“³⁴⁹.

Demnach sind die digitalisierten Angebote wichtig, um einen Zugang zur Generation zu finden, allerdings auch, um einen weiteren Kommunikationskanal zu finden und Angebote zu standardisieren. All das geschieht im Rahmen einer innovativen Organisation, darf aber mit den Rückschlüssen der Experten nicht den menschlichen Austausch ersetzen. Die Fragestellung gilt somit ebenfalls als bestätigt – die Digitalisierung ist ein wichtiger Ansatz, aber nicht die einzige Antwort zur Professionalisierung.

Fragestellung 3

- Welche Handlungsempfehlungen entstehen anhand des Nachwuchsmanagement-Professionalisierungs-Index (NEX) je nach Reifegrad eines Unternehmens?

Der NEX soll die Komplexität des Themas der Personalentwicklung bündeln und vereinfachen: Damit einhergehend müssen die im Vergleich mehr oder weniger strategisch erfolgreichen Entwicklungsmaßnahmen herausgearbeitet werden, um den Index erfolgreich in der Praxis anwendbar zu machen.

Mit der vorangegangenen Beantwortung zeigte sich gleichermaßen eine Tendenz im Rahmen dieser dritten Fragestellung: Die Bedeutung von digitalen Entwicklungsmaßnahmen spiegelte sich in den Antworten wider, vor allem auch im Vergleich zur generellen digitalen Entwicklungsmethodik weiterer Mitarbeiter. Auch die erfahrenen Personaler gaben im Zusammenhang mit der Fragestellung zum Ausbau ihrer Entwicklungsmaßnahmen einheitlich an, dass diese noch ausgebaut werden könnten. Die *Mittelbewertung* von 3 ergibt demnach eine Beantwortung von „Es besteht Bedarf.“

Kann die Weiterentwicklung des Personals in Ihrem Unternehmen noch ausgebaut werden?

0. Es besteht überhaupt kein Bedarf
1. Es besteht kaum Bedarf
2. Es besteht ein wenig Bedarf
3. Es besteht Bedarf
4. Es besteht sehr starker Bedarf

Insgesamt zeigten die Experten Einigkeit bei der einleitenden, öffnenden Fragestellung, ob die Nachwuchsentwicklung im Managementbereich auch Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat und ob die Interviewpartner sich mit dieser Thematik bereits auseinandergesetzt haben. Ohne Abweichungen wurden dieser dichotomen Fragestellung positiv zugestimmt. Somit bestätigt sich zumindest vorläufig die Annahme, dass die Nachwuchsentwicklung eine wichtige Position im Managementbereich einnimmt.

Die Fragestellung gilt im Einzelnen betrachtet, jedoch auch im Gesamtkontext gesehen, als klar beantwortet: Sie ist als nicht zutreffend zu betrachten – mit der direkten, aber auch der indirekten

³⁴⁸ EX2

³⁴⁹ EX5

Beantwortung der Experten zeigte sich der weitere Bedarf an einer Professionalisierung und Erweiterung von Nachwuchskräfteentwicklungsmaßnahmen in Deutschland. Ersichtlich wird dies auch in den folgenden übergeordneten Interviewergebnissen, welche übergreifend das Interesse und die Notwendigkeit dieses Themas in den Unternehmen aufzeigt.

Beispielsweise bestätigten alle Experten das Vorhandensein eines übergeordneten Unternehmensziels in ihren Unternehmen oder der von ihnen beratenden Unternehmen. Allerdings floss dieses Ziel laut den Experten nur zum Teil in die Personalentwicklungsmaßnahmen ein. Jedoch zeigten sich hier ebenfalls die Befragten einig, dass ein Unternehmensziel auch in der praktischen Umsetzung einen Einfluss auf diese Unternehmensaufgabe hat. Demnach zeigten der befragte Personenkreis auch das gemeinsame Interesse für den Begriff des Talentmanagements und teilt diesem auch einen überwiegend hohen Einfluss zur Professionalisierung von Nachwuchsmanagementmaßnahmen zu.

Einordnung von Entwicklungsmethoden, erweiterte Ergebnisse

In der Einordnung der Entwicklungsmethoden war ein unmittelbares gleiches Verständnis zum Bezug des Unternehmenserfolgs und der professionellen Managementnachwuchsentwicklung nicht durchweg zu erkennen. Aus der quantitativen Analyse, welche übersichtlich in Tabelle 9 einzusehen ist, ergab sich folgendes Ranking (hohe Bedeutung zu niedriger Bedeutung):

360 Grad Feedbacks ($M = 4,4$), Mentoringprogramm ($M = 4,2$), Talentpool/E-Learning/Seminar ($M = 4$), Coaching ($M = 3,8$), Gruppendiskussionen ($M = 3,4$), interner Stellenmarkt/Skill-Datenbank ($M = 3,2$), Personal Portfolios ($M = 2,8$).

Somit waren die Methoden rund um ein 360 Grad Feedback, ein entsprechendes Mentoringprogramm für diesen Personenkreis, sowie ein Talentpool/E-Learning und Seminarangebote von hoher Bedeutung. Controlling-bezogenen Maßnahmen wie etwa einer Skill-Datenbank oder einem Personal Portfolio wurde keine hohe Bedeutung beigemessen. Aufgrund der geringen Anzahl an befragten Experten ist dieses Ranking sicherlich nicht als repräsentativ oder konklusiv zu sehen. Trotzdem ergibt sich hier ein möglicher Hinweis, dass auf das Controlling bezogene Maßnahmen eher einen geringen Stellenwert einnehmen. Auch die generelle Controlling- und Zahlenarbeit im Kontext des Personalmanagements, der Personalentwicklung ist eindeutig nicht in der Praxis der Experten umgesetzt. Eine Erhebung von Kennzahlen wurden bei zwei von fünf Experten umgesetzt.

Eine ähnliche Einordnung erfolgte in Bezug zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index, der auch zur Gestaltung des hier entstehenden Nachwuchs-Entwicklungs-Index herangezogen wird. Mit der Fragestellung zu den Wirkungsfeldern des Personalmanagements wurde hinterfragt, welche Wirkung diese Aspekte auf den Unternehmenserfolg haben.

Hieraus erkennbar ist folgende Rangfolge, die sich auf den *arithmetischen Mittelwerten* der fünf Befragungen ergeben: innovative Organisation ($M = 4,6$), Qualität/Verfügbarkeit von Führungskräften ($M = 4,2$), Arbeitgeberattraktivität ($M = 4$), Strategiedurchdringung ($M = 3,8$), effiziente Personalprozesse ($M = 3$), Sozialpartnerschaft ($M = 2,6$). Somit steht nach den Eindrücken der Experten die innovative Organisation sowie die Verfügbarkeit und die Qualität von Personal, im Speziellen von Führungskräften, in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Die Sozialpartnerschaft hingegen hat zumindest bei den fünf befragten Experten keinen erkennbaren direkten Zusammenhang.

Eine Verbindung von sozialen ($M = 4,8$) und methodischen Fähigkeiten ($M = 4,2$) beschreiben die Interviewten hingegen im Bezug zu Erfolgsfaktoren eines Managers. Ethische Fähigkeiten ($M = 4,2$) sind vor fachlichen Kompetenzen ($M = 3,8$) zu sehen. Demnach waren sich die Experten um die Bedeutung der Kompetenzen, auch der flächendeckenden Verteilung von Kompetenzen, einig. Gleichsam waren sie der Ansicht, dass die Fachkompetenz im Vergleich nur wenig Relevanz besitzt: „Ich bin jetzt einmal bei einer Führungskraft, würde ich einmal sagen, die Fachkompetenz kann ruhig eine Zwei sein. Na ja, Fokus des Führens ist ja ein anderer

als die Mitarbeiterführung“.³⁵⁰ Um zu Höchstleistungen zu motivieren, bewerten die Expertinnen und Experten folgendes Ranking nach dem Schulnotenprinzip: Entwicklung ($M = 2,2$), Herausforderung ($M = 2,2$), Vergütung ($M = 3,2$), flexible Arbeitszeiten ($M = 4,2$), Arbeitgebermarke ($M = 4,4$), kollegiales Umfeld ($M = 4,8$).

Dieselbe Fragestellung wurde verwendet, um an einen Arbeitgeber bindende Maßnahmen für Führungskräfte zu bewerten. Mit den Expertenstimmen wurde folgendes Ranking herausgearbeitet: herausfordernde Tätigkeit ($M = 2,2$) kollegiales Umfeld ($M = 2,4$), Entwicklung ($M = 2,8$), Vergütung ($M = 4,2$), flexible Arbeitszeiten ($M = 4,4$), Arbeitgeberattraktivität ($M = 5$) – ein Zitat zeigt sich in folgender Zusammenfassung dieser herausfordernden Einordnung für die Experten „Arbeitgeber-Marke kommt ein bisschen schlecht weg bei mir. Aber gut. Das andere, finde ich, ist etwas wichtiger“.³⁵¹

Ersichtlich ist die Bedeutung einer entwickelnden und herausfordernden Tätigkeit – im Kontext der Arbeitgeberbindung wird das kollegiale Umfeld noch priorisiert genannt: „Also ehrlich gesagt, ist, glaube ich, das kollegiale Umfeld das Bindendste. So, diesen einen guten Freund haben“.³⁵²

Zusammenfassend lässt sich zu den ergänzenden Ergebnissen folgende Übersicht festhalten. Dabei zu berücksichtigen ist, dass die Ergebnisse nicht statistisch einzuordnen sind, sondern ausschließlich zur Eingrenzung und als Grundlage der weiteren quantitativen Forschungsphase dienen.

Tabelle 9 Experteninterview-Auswertung, ergänzende Ergebnisse

Fragestellung	Fragestellung	Fragestellung	Fragestellung
Bitte geben Sie für jeden Bereich an, für wie wichtig im Sinne der professionellen Managemententwicklung und des Unternehmenserfolgs Sie diesen Bereich für deutsche Unternehmen erachten.	Bitte geben Sie für jeden Bereich an, wie Sie die unternehmerische, ökonomische Wirkung bei diesem Bereich auf den Unternehmenserfolg von deutschen Unternehmen beurteilen.	Welche folgenden Faktoren würden Sie für eine Managementnachwuchskraft als motivierend festhalten?	Welche folgenden Faktoren würden Sie für eine Managementnachwuchskraft als bindend festhalten?
Ranking (Mittelwert, Bandbreite)	Ranking (Mittelwert, Bandbreite)	Ranking (Mittelwert, Bandbreite)	Ranking (Mittelwert, Bandbreite)
360-Grad-Feedbacks ($M = 4,4$; 3-5) Mentoringprogramm ($M = 4,2$; 3-5) Talentpool/E-Learning/Seminar ($M = 4$; 2-5)	innovative Organisation ($M = 4,6$; 4-5) Qualität/Verfügbarkeit von Führungskräften ($M = 4,2$; 3-5)	Entwicklung ($M = 2,2$; 1-2) Herausforderung ($M = 2,2$; 1-4) Vergütung ($M = 3,2$; 2-6)	herausfordernde Tätigkeit ($M = 2,2$) kollegiales Umfeld ($M = 2,4$; 1-4) Entwicklung ($M = 2,8$; 1-6)

³⁵⁰ EX3

³⁵¹ EX4

³⁵² EX1

Coaching (M = 3,8), Gruppendiskussionen (M = 3,4, 3-5)	Arbeitgeberattraktivität (M = 4, 3-5)	flexible Arbeitszeiten (M = 4,2, 3-5)	Vergütung (M = 4,2, 2-6)
interner Stellenmarkt / Skill-Datenbank (M = 3,2, 2-4)	Strategiedurchdringung (M = 3,8, 2-5)	Arbeitgebermarke (M = 4,4, 1-6)	flexible Arbeitszeiten (M = 4,4, 3-5)
Personal-Portfolios (M = 2,8, 1-4)	effiziente Personalprozesse (M = 3, 3-3)	kollegiales Umfeld (M = 4,8, 4-6)	Arbeitgeberattraktivität (M = 5, 2-6)
	Sozialpartnerschaft (M = 2,6, 1-4)		

Die Schlussfolgerung für die Forschungsphase 3 aus den beantworteten Fragestellungen und auch den übergreifenden Fragestellungen wird im folgenden Kapitel aufgearbeitet. Die dritte Phase der vorliegenden Forschungsarbeit umfasst die quantitative Forschung zur Implementierung des Nachwuchs-Entwicklungs-Index.

3.1.3 Diskussion der Experteninterviews

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die ersten beiden Fragestellungen durch die Experteninterviews bestätigt wurden. Somit sehen die Interviewpartner eine Individualisierung sowie eine Digitalisierung als notwendigen Bestandteil einer professionellen Managementnachwuchs-Entwicklung. Die Untersuchung zur dritten Fragestellung zeigt auf, dass eine weitere Optimierung der Nachwuchsarbeit notwendig ist, auch im Gesamtkontext dieser Thematik. Bedarf besteht bei der Professionalisierung und der Auseinandersetzung mit der Unternehmensaufgabe.

In der Detailbetrachtung ist deutlich geworden, dass alleine die Fragestellung zur Individualisierung sehr heterogen und komplex zu beurteilen ist. Zum einen ist es „(...) eben branchenabhängig.“³⁵³ Mit dieser Sichtweise ist die Individualisierung nicht nur in Bezug zum Individuum zu sehen, sondern auch im Kontext der Unternehmung zu verstehen. In Verbindung beider Faktoren wurde deutlich, dass ein Arbeitgeber eine flächendeckende und somit nicht direkt individuelle Strategie für seinen Nachwuchserfolg erarbeitet haben sollte – das im Wesentlichen genannte Beispiel lautete „Successing Planning/Karriereplanung“. Im Rahmen dieser Strategie stehen jedoch momentan viele ungleichartige Angebote zur Verfügung. Vor allem ein Mentoring wurde in den Mittelpunkt gerückt, aber auch neue Angebote wie Achtsamkeitstraining wurden angesprochen. Auch die vorher analysierte Literatur, auch in Verbindung mit der im Mittelpunkt stehenden PIX-Methodik, unterstützt diese Interpretation. Die Experten zeigten dennoch einmal mehr die Schwierigkeit auf, einen einheitlichen Weg der Entwicklungsarbeit zu definieren – dieser eine Weg scheint aus einer Vielseitigkeit zu bestehen, die sich aber aus einem gemeinsamen Werkzeugkoffer bedient. Unbekannte blinde Flecken deckten die Interviews schließlich nicht auf, sie beleuchteten nur auf hilfreiche Art und Weise gewisse Schwerpunkte.

In der Tiefenbeurteilung des Digitalisierungsaspektes wurde eine differenzierte Betrachtungsweise sichtbar. Eine reine computergestützte Entwicklungsarbeit ist bei den Praxisexperten nicht der alleinige Lösungsweg. Ein Verzicht auf diesen Weg scheint jedoch ebenfalls eine Einbahnstraße zu sein: „Wenn du den in der Führungskräfteentwicklung ohne digitale Angebote machst, das passt ja nicht.“³⁵⁴ Interesse und Bedarf sind auf beiden Seiten, sowohl bei Arbeitgebern als auch bei Arbeitnehmern, groß - eine klare Strategie mit Berücksichtigung der Persönlichkeit bleibt dabei nicht unberücksichtigt. Ein exemplarisches Bild zeigt das gemeinsame Ranking der divergenten Entwicklungsangebote, in welchem

³⁵³ EX2

³⁵⁴ EX5

beispielsweise E-Learning als sinnvoll und erfolgreich, das 360 Grad Feedback sowie das Mentoring jedoch als maßgebliche Methoden festgehalten wurden. Die Digitalisierung wird demnach als hilfreiche Ergänzung verstanden: „Also ein Schritt zurück, ich nehme das gerade als ein Scheideweg wahr. Und man muss sich entscheiden, was digitalisiert man und was macht auch Sinn zu digitalisieren. Und da sind konstitutive Entscheidungen zu treffen.“³⁵⁵ Es sollte mit der Sicht der Experten demnach nicht blind und ohne Strategie eingesetzt werden – im Ergebnis ersetzen diese Angebote demnach nicht den persönlichen Austausch, sie erweitern die Möglichkeiten. Somit ergänzen sie dieser Betrachtungsweise nach auch die Anforderungen an eine Führungskraft, die diese Ergänzung kompetent einsetzen muss.

Schlussfolgernd lassen sich die hier diskutierten Inhalte mithilfe der letzten Fragestellung folgendermaßen festhalten: In der konkreten Anfrage, wurde die Bedeutsamkeit der Managementnachwuchsentwicklung aufgezeigt. Kein Experte sprach sich gegen die Relevanz dieses Themas aus. Dennoch muss auch festgehalten werden, dass mit einer Anzahl von fünf Experten die Aussagekraft für die Arbeitswelt – vor allem mit der gefragten Heterogenität – als gering zu betrachten ist. Die deutlich abweichende Aussage, dass das kollegiale Umfeld für die Motivation der Mitarbeiter nicht relevant sei ($M = 4,8$), bei der Frage zur Bindung dieser Gesichtspunkt jedoch eine signifikante Relevanz besitzt ($M = 2,4$), ist beachtenswert. Dieser Aspekt sollte demnach in der Folgeuntersuchung weiter berücksichtigt werden. Aus dieser Motivation-Bindung-Kontroverse wird deutlich, dass Motivation als eher kurzfristiger Moment wahrgenommen wird, wohingegen die Bindung einen langfristigen emotionalen Charakter besitzt.

Die Aussagen der Experten lassen folgende Rückschlüsse zu:

- Die Forschung und die praktische Auseinandersetzung mit der Thematik der Managementnachwuchsentwicklung sind notwendig und gefragt.
- Eine klare Strategie und Professionalisierung dieser Entwicklungsmaßnahmen sind in der Literatur sowie im Expertenaustausch als wesentlicher Schlüssel erkennbar.
- In der praktischen Umsetzung bedarf es noch eines klaren roten Fadens, von der Bedarfsermittlung bis hin zu einem spezifischen Entwicklungscontrolling.
- Maßnahmen in diesem Zusammenhang, wie ein Mentoring, Feedbackmaßnahmen und digital-unterstützte Entwicklungsmethoden sind momentan die bevorzugten Werkzeuge. Digitale Angebote werden dabei als Ergänzung, aber nicht als Ersatz verstanden.
- Mit dem Blick auf die Unternehmensstruktur ist die Unternehmenskultur ein wesentlicher Zweig einer erfolgreichen Entwicklungsarbeit. Die innerhalb des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (kurz PIX) aufgezeigten strukturellen Faktoren wurden ebenfalls in Ihrer Wirkung von den Experten bestätigt.
- Eine innovative Organisation ist demnach in der Analyse des PIX, sowie in der Bewertung der Interviewpartner als hochwirkungsvoll zum Unternehmenserfolg zu betrachten – und somit auch als wesentlicher Parameter für die Nachwuchsmanagemententwicklung zu verstehen.
- Die Erkenntnisse sind als sehr individuell und subjektiv zu betrachten: Alleine die kleine Bandbreite an Experten zeigten neben Überschneidungen auch Unterschiede auf. Dies lässt vermuten, dass eine breitere Unternehmensgruppe ebenso wenig in klar abzugrenzende Maßnahmen und Kategorien zu unterteilen ist.

Somit lässt sich konstatieren, dass im Rahmen des Nachwuchs-Entwicklungs-Index die Wirkungsfaktoren des PIX sinnvoll angewendet werden können – sie werden im Folgenden für die Generierung des NEX herangezogen, um die strukturellen Komponenten für eine professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung zu generieren.

Parallel gilt es, auf Grundlage der Ergebnisse aus den Experteninterviews und der untersuchten Literatur einen Karriereplan in Form des NEX abzubilden, der die präferierten Mittel und

³⁵⁵ EX2

Methoden beider Quellen berücksichtigt. Die Entstehung dieser Indextems, und die Kombination mit dem PIX werden im kommenden Kapitel methodisch dargestellt. Mit den Ergebnissen der qualitativen Forschungsphase werden die Grundsteine der quantitativen Untersuchung gelegt – es entstehen daraus die Items sowie das Untersuchungsdesign mit den in diesem Kapitel erläuterten Schlussfolgerungen.

Zur Implikation aus der qualitativen Aufarbeitung für die folgende Forschungsphase dient folgende zusammenfassende Übersicht, welche die bereits vorliegende Tabelle 7 unter Kapitel 2.5 Implikationen für die Konstruktion des NEX wiederverwendet und erweitert. Demnach wird erneut zusammenfassend aufbereitet, welche Kernelemente für eine professionelle Nachwuchswachstmanagemententwicklung weiter nach der qualitativen Aufarbeitung herangezogen werden können, um den Index zum NEX zu entwickeln. Es werden hierfür lediglich Begriffe aufgeführt, die auch mit der qualitativen Überprüfung Bestand hatten oder ergänzend festgehalten werden konnten durch die qualitativen Erkenntnisse.

Tabelle 10 Implikationen für die quantitative Indexüberprüfung

Theoretischer Begriff, welcher aus der Literatur als relevant festgehalten wurde:	Zuordnung dieser Begrifflichkeit zu den Fokusbereichen des personellen oder strukturellen Faktors zur professionellen Nachwuchsmanagerentwicklung	
	Zuordnung personeller Faktor	Zuordnung struktureller Faktor
Ganzheitlicher Talent Management Prozess (nach Ritz & Thom, 2018)	X	X
Ganzheitliche Erarbeitung einer Arbeitgeberattraktivität		X
Generelle Komplexität Führungsaufgabe	X	X
Messbarkeit Personalentwicklung		X
Individueller Charakter von Personalentwicklungsmaßnahmen	X	
Digitale Personalentwicklungsangebote für Nachwuchsmanager		X
Strukturelles Personalmanagement gemäß PIX		X
Strukturelle Wirkungsbereiche des Personalmanagements		X
Beziehungsmanagement (personelle, strukturelle), Beispiel Unternehmenskultur	X	X
Unterscheidung Personalmanagement anhand von	X	

persönlichen Faktoren (Alter, Kultur, Charakter)		
Persönliche Erfolgsfaktoren für eine Führungskraft	X	
Strukturelle Erfolgsfaktoren für eine Führungskraft		X
Individuelle Trennungskultur unter der Berücksichtigung persönlicher Rückmeldungen	X	

Die hier aufgezeigten Kernbegrifflichkeiten zeigen den roten Faden der erarbeiteten Forschungsarbeit auf und werden für die weitere Konstruktion des Indexes im Folgekapitel Quantitative Indexüberprüfung zur Nachwuchsentwicklung weiter herangezogen.

3.2 Quantitative Indexüberprüfung zur Nachwuchsentwicklung

Die Forschungsphasen umfassen die qualitative und quantitative Erarbeitung eines Nachwuchs-Entwicklungs-Index und somit die ganzheitliche Aufarbeitung desselben. Diese Phasen werden im Folgenden in Abbildung 44 Methodik-Abfolge NEX veranschaulicht sowie im folgenden Abschnitt wird die letzte und quantitative Indexüberprüfung beschrieben.



Abbildung 44 Methodik-Abfolge NEX

3.3 Item-Generierung

Die Generierung des Nachwuchs-Entwicklungs-Indexes erfolgte über eine kaskadenartige Herangehensweise: Nach Abschluss der Literaturrecherche wurden die eingegrenzten Erkenntnisse in der ersten Studienphase mithilfe eines standardisierten Interviews überprüft. Zusammenfassend zeigte sich, dargestellt in 2.4 Zusammenfassung Forschungsstand und in 3.1.2 Qualitative Studie, Ergebnisse, dass zum einen die Führungstheorie komplexe Ansätze anzeigt und der Praxiseinblick durch die Experten dies bestätigte. Die damit verbundene Heterogenität der Führungs- und Lösungsansätze spiegelt sich auch in der vorliegenden Forschungsarbeit wider, welche diese geforderte Individualität in der Talententwicklung hinterfragt. Nun gilt es, mit dieser Komplexität und den aufgelösten Themenbereichen, die quantitative Herangehensweise zu nutzen, um Professionalisierungsmaßnahmen in übersichtlicher Form herauszustellen. Diese weitere Konkretisierung findet im zweiten Studienverlauf statt, wobei Items zur Bildung des Indexes und zur anschließenden Überprüfung gebildet werden. Im Folgenden dargestellt, werden dabei die strukturell geprägten Ansätze des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index übernommen, gegebenenfalls zum besseren Verständnis angepasst und um eine zweite Kategorie - der persönlichen Komponente - erweitert. Die daraus resultierenden Items als Bestandteil des Index kann in Anhang 9 Itemgenerierung, theoretischer Bezug eingesehen werden.

Bereits in der Erarbeitung der vorherigen Forschungsphasen wurden die Parallelen zur Forschungsarbeit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) aufgezeigt. Diese Schnittmengen wurden im Rahmen der vorherigen Dokumentation aufgezeigt und sind demnach elementarer Bestandteil der Generierung des Nachwuchs-Entwicklungs-Index (NEX). Daraus resultierend wurde deutlich, dass der in dieser Forschungsarbeit entwickelte Index aus zwei wesentlichen Bereichen besteht: dem personellen und dem strukturellen Bereich zur Gestaltung einer professionellen Nachwuchsmanagemententwicklungsarbeit. Zu diesen beiden Aspekten wurden entsprechende Items entwickelt. Für die strukturelle Dimension wurden die vorhandenen PIX-Items verwendet und lediglich im Sinne der Verständlichkeit im Inhalt verändert, sowie mit dem Hintergrund der Vergleichbarkeit die Antwortskalen angepasst. Als Resultat sind 42 strukturelle und 54 individuelle Items entstanden.

Die folgenden Tabellen 11 und 12 veranschaulichen zusammenfassend die entwickelten Items, zugehörig zu den jeweilig eingeordneten Kategorien.

Tabelle 11 Überarbeitete strukturelle Items des NEX nach Auswertung des PIX und der Experteninterviews

Wirkungsfeld	Einordnung PIX	Einordnung NEX		
		Thematische Zuordnung	Items	Komponente
Strategie-durchdringung	Alle Mitarbeiter beteiligen sich an der Umsetzung der Unternehmensstrategie.	Die Unternehmenskultur ist gleichermaßen zur Unternehmensstrategie bekannt und alle Mitarbeiter sind daran beteiligt.	16	strukturelle Komponente
Arbeitgeberattraktivität	Bewerber wie Mitarbeiter sprechen dem Unternehmen eine hohe Attraktivität zu.	Die Arbeitgebermarke wird als wesentlicher Bestandteil zur Gewinnung von Personal und Nachwuchskräften verstanden.	8	strukturelle Komponente
Sozialpartnerschaft	In allen Fällen wird in der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen eine konfliktbewältigungsfähige Partnerschaft gelebt.	Zur sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit werden interne sowie externe Beteiligungsgruppen als Individuen verstanden.		
effiziente Personalprozesse	Der optimale Ablauf der Personalprozesse wird zu marktüblichen Prozesskosten realisiert.	Der optimale Ablauf der Personalprozesse wird zu marktüblichen Prozesskosten und dem Zusammenhang der Arbeitswelt 4.0 realisiert.	11	strukturelle Komponente
innovative Organisation	Die starke Innovationskultur spiegelt sich in der hohen Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter wider.	Die starke Innovationskultur spiegelt sich in der hohen Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter wider, vor allem unter den strategischen Entscheidern.	7	strukturelle Komponente
Qualität/Verfügbarkeit Personal und Führungskräfte	Vakante Stellen werden schnell besetzt mit Personal, dessen Qualifikation mit den Anforderungen übereinstimmt, v.a. bei den Führungskräften.	Die Personalbesetzung wird mit einem nachhaltigen und langfristigen Charakter gelebt, wobei vor allem die Nachwuchsgeneration eine große Rolle spielt.		

	42	
--	----	--

Diese, Items aus dem strukturellen Bereich, werden um eigen-entwickelte Items zur Erfassung des individuellen Bereichs ergänzt. Anhand des Prozesskreislaufes nach Ritz & Thom (2018) wurden 54 weitere Items entwickelt und im folgenden Verlauf im zweiten Studienverlauf überprüft. Der hierzu passende theoretische Ansatz wurde in 2.2.3 Personeller Faktor aufgearbeitet und unter den Implikationen für die quantitative Untersuchung unter Kapitel 2.5 und schlussfolgernd unter Tabelle 10 Implikationen für die quantitative Indexüberprüfung zusammengefasst. Daraus erkennbar unterteilen sich in die Talentprozess-Kategorien in Gewinnung, Beurteilung, Ersatz und Erhalt, Entwicklung sowie Abgang und Kontakterhalt. Eine Übersicht über die Kategorien für die individuelle Domäne bietet die Tabelle 12 Individualitems NEX, Übersicht.

Tabelle 12 Individualitems NEX, Übersicht

Zuordnung individuelle Komponente	Beispielhaftes Item	Anzahl
<p>Gewinnung</p> <p>Der erste Prozessabschnitt genießt laut Ritz & Thom eine steigende Aufmerksamkeit: Die Unterscheidung von Beschaffung und Auswahl von Personal ist dabei Bestandteil dieses Prozesses. Durch die wachsende Nachfrage und sinkenden Angebot ist diese Aufgabe der erste bedeutende Schritt zu einem erfolgreichen Kreislauf im Talent Management.</p>	<p><i>Bei der Kommunikation mit dem Managementnachwuchs werden unterschiedliche kulturelle Hintergründe beachtet.</i></p>	8
<p>Beurteilung</p> <p>Ob ein Mitarbeiter, oder externer Kandidat als Talent in diesem Kreislauf definiert wird, entscheiden in der Regel diverse Beurteilungsmöglichkeiten: Ziel-, Feedback-, Förder-, oder 360°-Feedbackgespräche. Nicht so verbreitet, aber in weiter entwickelten Talent Management Systemen üblich, sind auch Assessment Methoden.</p>	<p><i>Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt.</i></p>	8
<p>Einsatz und Erhalt</p> <p>Bei dem Prozessabschnitt des Einsatzes und Erhalts von Talenten wird sich vor allem um die passgenaue Zuordnung von Mitarbeitern zu einer zu erfüllenden Aufgabe bzw. Stelle bemüht. Mit berücksichtigt werden dafür zeitliche, örtliche, quantitative sowie örtliche Rahmenbedingungen.</p>	<p><i>Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter individuell herausfordernde Aufgaben im Unternehmen erteilt.</i></p>	15
<p>Entwicklung</p> <p>Um die Passgenauigkeit von Mitarbeiter zur Aufgabe zu erhöhen, gehören</p>	<p><i>Im Unternehmen besteht ein individuelles Mentoring-Angebot (eine Art Patenschaft im</i></p>	14

Personalentwicklungsmaßnahmen zur wesentlichen Notwendigkeit. Dadurch werden Kompetenzen erworben, ausgeweitet, oder gesichtet.	<i>Unternehmen, ein Unterstützer im Alltag).</i>	
Abgang und Kontakterhaltung Im Sinne der nachhaltigen Mitarbeitendenbindung werden auch Maßnahmen zur positiven Trennung und dadurch weiterem Bestehen einer Verbindung über das Ausscheiden eines Mitarbeitenden hinaus fokussiert.	<i>Bei einem Weggang eines Mitarbeiters gibt eine klar festgelegte Vorgehensweise zum positiven Erleben der Trennung.</i>	8

Im Gesamten wurde damit ein Index aus 95 Items aufgestellt. Es wurde für jedes Item jeweils dieselbe fünf-stufige Likert-Antwortskala gewählt: 5 - Trifft voll und ganz zu, 4 - Trifft eher zu, 3 - Weder noch, 2 - Trifft eher nicht zu, 1 - Trifft überhaupt nicht zu. Für den Zweck der optimierten Auswertung wurden PIX-Items, wo notwendig, auch an diese Antwortskala angepasst. Die aufgesetzten Items wurden in einer Pilot-Umfrage von drei wissenschaftlichen Experten mit Personalmanagementhintergrund vorgeprüft und anschließend im folgenden Studiendesign in einer quantitativen Studie umgesetzt. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang (s. S. 158 Studie 2, NEX Standardisierte Befragung) einzusehen.

3.3.1 Studiendesign

Für die Validierung des aufgestellten Fragebogens mit den oben aufgezeigten 95 Items wurde eine Befragung entwickelt, um diese Fragestellungen zu überprüfen und anschließend zu reduzieren: Die Zielsetzung war hierbei, das Konstrukt des Fragebogens bzw. des Nachwuchs-Entwicklungs-Index zu überprüfen und anschließend auf die wesentlichen Merkmale zur professionellen Nachwuchsmanagerentwicklung mithilfe einer Vorgehensweise der Hauptkomponentenanalyse zu reduzieren.

3.3.2 Stichprobe

Bei der Auswahl der Stichprobe war vor allem die Qualität noch vor der entsprechenden Quantität entscheidend: Die Befragung konnte inhaltlich korrekt ausschließlich von Unternehmensmitarbeitenden übernommen werden, die einerseits einen guten Überblick über die strukturellen Personalmaßnahmen innehaben und andererseits aber auch tief genug in der Materie involviert sein mussten, um ausreichende Informationen vorliegen zu haben. Demnach zielte die Ansprache der Befragten vor allem auf leitende HR-Verantwortliche, Geschäftsführer oder generell Mitarbeiter im oberen Management. Zusätzlich dient das Ergebnis der Studie (NEX) vor allem dieser Zielgruppe in ihrer strategischen Nachwuchsentwicklung des Managements. Für diese Studie wurden Teilnehmer über verschiedene Kanäle gebeten (E-Mail, Online-Netzwerke, Personalverbände) einen Online-Fragebogen auszufüllen. Auf diesem Weg wurden über 550 Beteiligte angesprochen, wovon sich 164 an der Befragung beteiligt haben. Bei den Teilnehmern handelte es sich vornehmlich um HR-Verantwortliche oder Mitarbeiter aus dem Management. Diese kamen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Die Verteilung der Branche und Unternehmensgröße ist dargestellt in Tabelle 13 und Tabelle 14.

Tabelle 13 Stichprobe, Verteilung der Branchen

	Häufigkeit	Prozent
Chemie/Pharma	6	3,8
Druck- und Verlagsgewerbe	1	0,6
Elektroindustrie	8	5,0

Energie	8	5,0
Handel	19	11,9
Kommunikationstechnik / EDV	14	8,8
Maschinen-/Fahrzeugbau	11	6,9
Nahrungs- und Genussmittel	7	4,4
Softwarehersteller	13	8,2
Sonstig produzierendes Gewerbe	8	5,0
Sonstige Branchen	16	10,1
Sonstige Dienstleistungen	36	22,6
Transport/Verkehr	9	5,7
Versicherungen/Banken	3	1,9
Gesamt	159	100,0

Tabelle 14 Stichprobe, Verteilung der Unternehmensgrößen

	Häufigkeit	Prozente
11-50 MA	23	14,5
51-250 MA	23	14,5
251-500 MA	24	15,1
501-1000 MA	17	10,7
1001-1500 MA	11	6,9
1501-5000 MA	20	12,6
5001-10000 MA	8	5,0
10000 MA	10	6,3
Gesamt	136	85,5
Keine Angabe	23	14,5
	159	100,0

3.3.3 Stichprobengröße

Um die aufgestellten Items zu validieren, wurde im Studiendesign eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt: Die Größe der Stichprobe wurde in Bezug zu MacCallum et al. (1999) und Mundfrom, Shaw (2009) auf 100–200 Teilnehmer festgelegt. Diese entsprechende Stichprobe wurde in einem Zeitraum von sechs Monaten erarbeitet, wobei deutliche Kommunalitäten zwischen den etablierten PIX-Items und den NEX-Items zu erwarten waren, insbesondere aufgrund der Vorarbeit durch die PIX-Studien. Die erwähnten Studien zeigen, dass für eine gute Herausarbeitung der Komponenten bei mittelstarken bis hohen Kommunalitäten eine Stichprobe von 100 bis 200 Teilnehmern ausreichend ist. Aus diesen Gesichtspunkten wurde eine Stichprobengröße von $N = 164$ erarbeitet, wovon wegen fehlender

Angaben im Anschluss N = 159 Befragungen in der weiteren statistischen Auswertung genutzt werden konnten.

3.3.4 Aufbau

Die Befragung wurde über eine Online-Stichprobe umgesetzt, wobei die Teilnehmer (N = 159 gültige Fälle) neben einer Einleitung direkt zu den zwei Bereichen (strukturell, individuell) über die 95 Items befragt wurden. Anschließend folgte im letzten Abschnitt eine Abfrage der Unternehmenskennzahlen zur Exploration möglicher Zusammenhänge zwischen Komponenten und Unternehmenskennzahlen, welche an die PIX-Befragung angelehnt wurden.

Für einen einheitlichen Aufbau des Fragebogens wurden die zwei Komponenten (strukturell, individuell) in der Abfrage der 95 Items im Skalen-Niveau angeglichen, sodass sie mit einer einheitlichen fünf-stufigen Likert-Skala abgefragt werden können: 1 = Trifft voll und ganz zu bis 5 = Trifft überhaupt nicht zu. Die anschließende Befragung wurde in einer standardisierten Online-Umfrage umgesetzt, um die beschriebene Stichprobe leicht zugänglich zu erreichen und somit den notwendigen Zeiteinsatz der eingebundenen Befragten möglichst kleinzuhalten und eine standardisierte Analyse zu ermöglichen.

3.3.5 Auswertung

Die Auswertung erfolgt über eine Hauptkomponentenanalyse, mit welcher die ideale Anzahl der Komponenten zur Zusammenfassung der Antworten ermittelt wurde. Weiterhin sollten bei Bedarf solche Fragen ausgeschlossen werden, welche zur Messung der Komponenten keinen nennenswerten Beitrag lieferten. So sollte ein unter zeitökonomischen Gesichtspunkten idealer Fragebogen entstehen.

Eine Hauptkomponentenanalyse ist ein statistisches Verfahren, um eine Sammlung von Variablen (in diesem Fall Frage-Items) zu einer kleineren Anzahl an Komponenten zusammenzufassen.³⁵⁶ Die Komponenten werden dabei durch lineare Kombinationen aus den bestehenden Variablen gebildet. Eine alternatives, in der Skalenkonstruktion übliches, Verfahren bildet die explorative Faktorenanalyse (EFA)³⁵⁷. Die EFA basiert jedoch auf grundsätzliche anderen theoretischen Annahmen und anderen Verfahren. Hierbei wird von gemeinsamen Faktoren ausgegangen, welche die Werte auf den einzelnen Variablen verursachen. Mithilfe einer Modellierung werden diese Faktoren und die Ladungen der Variablen für diese Faktoren geschätzt.

Für diese Studie wurde eine Hauptkomponentenanalyse einer explorativen Faktorenanalyse vorgezogen, da ersteres Verfahren eher der Zielstellung des NEX entspricht. Das Ziel des NEX ist es, einzelne Bereiche von Professionalisierung zu bewerten, ohne dabei notwendigerweise Annahmen über die spezifischen Ursachen für eine bestimmte Bewertung zu treffen (formatives Messmodell)³⁵⁸. Vielmehr soll ermittelt werden, welche Bereiche der Professionalisierung stark miteinander zusammenhängen und daher sinnvollerweise in einer Komponente zusammengefasst werden können. Der NEX verwendet also kein reflektives Messmodell (verborgene Faktoren verursachen Item-Antworten), sondern ein formatives Messmodell (Item-Antworten werden in Komponenten zusammengefasst)³⁵⁹. Während für ein reflektives Messmodell eine explorative Faktorenanalyse das angemessene Verfahren wäre, stellt für ein formatives Messmodell eine Hauptkomponentenanalyse die validere Wahl dar. Für die aktuelle Studie extrahiert eine Hauptkomponentenanalyse schlicht jene Items, die in einem Zusammenhang zueinanderstehen. Daher ist dieses statistische Verfahren der angemessene Arbeitsvorgang zur Konstruktion des NEX. Eine explorative Faktorenanalyse würde hingegen implizieren, dass innerhalb eines jeden Unternehmens dieselben verborgenen (latenten) Faktoren bestehen, welche die Antworten auf den Items kausal verursachen. Eine solche Annahme scheint aus theoretischer Sicht nicht unbedingt haltbar und aus praktischer Sicht nicht notwendig.

³⁵⁶ Vgl. Field (2013)

³⁵⁷ Vgl. Field (2013)

³⁵⁸ Vgl. Coltman et. al. (2008, S. 1250f)

³⁵⁹ Vgl. Coltman et. al. (2008, S. 1250f)

Zusätzlich wird mit der Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse eine Vergleichbarkeit mit dem PIX³⁶⁰ erreicht, welcher ebenfalls mittels einer Hauptkomponentenanalyse überprüft wurde.

Im Vorfeld wurden die Items auf ihre Eignung für eine Hauptkomponentenanalyse geprüft. Hierzu wurden die Interkorrelationen und Verteilungen der Items geprüft und ungeeignete Items ausgeschlossen. Bezüglich der Korrelation wurde evaluiert, ob Items ausreichend Kovarianz zeigten, um sinnvoll mit anderen zusammenhängenden Items kombiniert werden zu können (ausreichend große Anzahl an Items mit einer Korrelation von $r > .3$). Da eine Normalverteilung der Daten für eine Generalisierung der Ergebnisse wichtig ist³⁶¹, wurden Variablen visuell und anhand der Werte für Kurtosis und Schiefe auf Normalverteilung geprüft. Als Indiz für eine nicht normale Verteilung wurde eine Schiefe kleiner als -1 oder größer als 1 oder eine Kurtosis kleiner als -2 oder größer als 2 definiert. Für solche Variablen wurde die Verteilung noch zusätzlich visuell überprüft. Weiterhin wurden die Daten anhand des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums (KMO) daraufhin überprüft, ob ausreichend gemeinsame Varianz vorhanden war. Ein Wert von $KMO < .5$ gilt als Indiz für ungeeignete Daten.³⁶² Als letzte Kontrolle der Daten wurde der Bartlett-Test auf Sphärizität durchgeführt. Dieser Test überprüft in der Weise die Nullhypothese, in dem die Korrelationsmatrix eine Identitätsmatrix ist, somit alle Korrelationen null entsprechen. Ein signifikantes Ergebnis gilt als minimale Voraussetzung für eine Hauptkomponentenanalyse.

Vor der Extraktion der Komponenten muss bei einer Hauptkomponentenanalyse zunächst die Anzahl der zu extrahierenden Komponenten bestimmt werden. Die Bestimmung der Anzahl der Komponenten geschah sowohl aufgrund theoretischer als auch empirischer Überlegungen. Theoretische Überlegungen zur erwarteten Anzahl an Komponenten stützen sich auf der a priori postulierten Struktur der Items. Zur empirischen Bestimmung der Komponentenanzahl wurde auf eine Analyse des Screeplots unterstützend zu einer Parallelanalyse zurückgegriffen. Der Screeplot stellt die Eigenwerte der Komponente auf der y-Achse zusammen mit den korrespondierenden Komponenten auf der x-Achse dar. Eigenwerte können dabei als ein Maß für den Anteil erklärter Varianz der Komponente verstanden werden³⁶³. Die Inspektion des Screeplots dient dazu, die Anzahl an Komponenten zu ermitteln, nach denen die Eigenwerte nur noch leicht abnehmen, weitere Komponenten also keinen bedeutsamen Einfluss auf die Eigenwerte haben: Ersichtlich ist demnach eine markante Biegung in der Kurve. Die Parallelanalyse ist ein alternatives Verfahren zur Ermittlung der idealen Anzahl an Komponenten. Hierbei werden mehrere zufällige Datensätze simuliert, welche dieselbe Anzahl an Variablen und Beobachtungen wie der ursprüngliche Datensatz haben. Für jeden dieser zufälligen Datensätze wird eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt und die Eigenwerte der Komponenten ermittelt. Anschließend wird für alle zufälligen Datensätze zusammengenommen das 95. Perzentil der Eigenwerte ermittelt. Diese Werte werden anschließend als Schwellenwerte verwendet. Die Eigenwerte für Komponenten aus der eigentlichen Hauptkomponentenanalyse sollten über dem jeweiligen Schwellenwert liegen. Für die vorliegende Studie wurde hierzu eine SPSS-Befehlsyntax von O'Connor verwendet.³⁶⁴ Für die Parallelanalyse wurden 100 zufällige Datensätze simuliert.

Da die Kriterien für eine unterschiedliche Anzahl der Komponenten sprachen, wurden in Anlehnung an Tabachnick und Fidell³⁶⁵ verschiedene mögliche Lösungen mit einer unterschiedlichen Anzahl an Komponenten erprobt.

Innerhalb der Hauptkomponentenanalyse wurden dabei Variablen, welche keinen bedeutungsvollen Beitrag zur Messung einer Komponente lieferten, anhand geläufiger Entscheidungsregeln³⁶⁶ aus der weiteren Analyse ausgeschlossen. Hierbei wurden Kommunalität, Hauptladungen und Nebenladungen betrachtet. Als Hauptladung gilt die stärkste Ladung eines

³⁶⁰ Vgl. DGfP (2004)

³⁶¹ Vgl. Field (2013)

³⁶² Vgl. Field (2013)

³⁶³ Vgl. Field (2013)

³⁶⁴ Vgl. O'Connor (2000, S. 396-402)

³⁶⁵ Tabachnick & Fidell (2001)

³⁶⁶ Comrey & Lee (1992)

Items. Nebenladungen sind alle Ladungen neben der Hauptladung eines Items. Items mit einer Kommunalität $< .4$, Hauptladung < 0.32 oder Nebenladungen > 0.32 wurden für die weitere Analyse exkludiert. Im Anschluss wurde die Hauptkomponentenanalyse erneut ohne die ausgeschlossenen Items durchgeführt und die Prüfung der Items wurde wiederholt. Dieser Schritt wurde so oft wiederholt, bis alle Items sämtliche Kriterien erfüllten. Diese iterative Vorgehensweise ermöglicht ein im Endergebnis strikteres Fazit zum zusammenhängenden Item-Pool: Auf diese Art und Weise werden unpassende Items ausgeschlossen, welche bei einer einmalig durchgeführten Hauptkomponentenanalyse (PCA) weiterhin Bestand hätten. Dieses Verfahren ist nach Hooper (2012) demnach auch als notwendig zu bezeichnen, weshalb es für die vorliegende Dissertation eine entsprechende Verwendung dieses wissenschaftlichen Standards bedeutete.³⁶⁷

Abschließend wurde noch die Multikollinearität der Items geprüft. Im Gegensatz zu einer explorativen Faktorenanalyse stellt Multikollinearität kein Problem für eine Hauptkomponentenanalyse dar.³⁶⁸ Aus diesem Grund war eine Prüfung der Multikollinearität nicht Teil der vorbereiteten Prüfung zur Eignung der Daten. Trotzdem sollte die finale Skala aus zeitökonomischer Sicht redundante Items vermeiden. Daher wurde abschließend die Determinante als Maß für Multikollinearität überprüft. Eine Determinante $< 0,00001$ gilt als Indiz für Multikollinearität in den Daten. In diesem Fall wurden überflüssige Items entfernt, bis die Determinante über $0,00001$ lag.

3.4 Studie 2, Ergebnisse

Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt, wurde für die quantitative Prüfung der entwickelten Items folgende Vorgehensweise umgesetzt.

1. Normalverteilung der Items (Kurtosis -2 bis $+2$ und Schiefe -1 bis $+1$)
2. Prüfung der Inter-Item-Korrelationen ($0.3 - 0.8$), als Voraussetzung für die PCA-Durchführung
3. Prüfung Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium zur Prüfung der Varianz (> 0.5)
4. Bartlett-Test auf Sphärizität zur Prüfung der Nullhypothese, dass die Korrelationsmatrix gleich der Einheitsmatrix ist.
5. Bestimmung der Anzahl der Komponenten
6. Hauptkomponentenanalyse mit iterativem Ausschluss von Items
 - a. Items mit geringer Kommunalität ausgeschlossen
 - b. Items mit geringer Haupt- oder Crossladung ausgeschlossen
 - c. Zur abschließenden Prüfung der Lösung wurde die Determinante (> 0.00001) als Schwellenwert festgelegt und entsprechend überprüft.

Grundsätzlich wurden die Daten zur Auswertung gemäß der Antwortskala numerisch von 1 („Trifft überhaupt nicht zu“) bis 5 („Trifft voll und ganz zu“) codiert. Eine Zusammenfassung der Schritte zur Item-Reduktion sowie der beibehaltenen und ausgeschlossenen Items findet sich im Anhang 8 „Zusammenfassung, iterative Indexentwicklung“.

Normalverteilung der Items

Die Untersuchungen der Normalverteilung ergab bei 10 Items eine linksschiefe Verteilung (Schiefe $< -1,00$). Diese wurden daher von der weiteren Analyse ausgeschlossen (s. Itemgenerierung, theoretischer Bezug, S. 176).

Prüfung der Inter-Item-Korrelation

Die Prüfung der Inter-Item-Korrelation hat hingegen ergeben, dass die überwiegende Mehrheit der Items im idealen Bereich von $0.3-0.8$ lag, sodass die Voraussetzung für eine anschließende

³⁶⁷ Vgl. Hooper (2012, S. 19)

³⁶⁸ Vgl. Field (2013)

PCA-Durchführung erfüllt waren. Am auffälligsten verhielt sich das Item SD11 „Die Personalstrategie ist mündlich vereinbart und verbreitet.“ (Strukturell: Strategiedurchdringung), mit einer auffallend hohen Anzahl an Korrelationen unter 0.3. Aber selbst für dieses Item lagen noch zahlreiche Korrelationen über 0.3 vor, sodass es vorerst nicht ausgeschlossen wurde. Keines der Items zeigte eine Korrelation im extrem hohen Bereich über 0.8.

Prüfung Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium zur Prüfung der Varianz

Entsprechend wurden die Daten nach dem Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium auf Varianz geprüft, wobei der empfohlene minimale Wert von 0.5 mit $KMO = 0.912$ deutlich überschritten wurde (Cleff, 2015; Hartas, 2010; Field, 2013).

Gleichermaßen zeigte die Auswertung, dass der Bartlett-Test signifikant ausfiel, $p < .001$ lag. Die Korrelationsmatrix unterschied sich also signifikant von einer Einheitsmatrix, in der alle Korrelationen bei null liegen. Somit war also ein weiteres, wichtiges Kriterium zur anschließenden PCA-Auswertung gegeben.

Bestimmung der Anzahl der Komponenten

Zur anschließenden Bestimmung der Komponentenanzahl wurde sowohl auf den Screeplot einer Hauptkomponentenanalyse (Principle Component Analysis, PCA) als auch auf eine Parallelanalyse zurückgegriffen. Der Screeplot sowie die Werte der Parallelanalyse sind in Abbildung 45 dargestellt. Während der Screeplot alleine eher eine 1-Komponentenlösung befürwortete, sprach die Parallelanalyse für das Extrahieren von zwei Komponenten. Der theoretische Rahmen sprach hingegen für eine 2-Komponenten (strukturell und individuell) oder für eine 11-Komponenten-Lösung (alle theoretischen Subskalen der strukturellen und individuellen Komponente).

Daher wurden Lösungen mit einer, zwei und neun Komponente(n) betrachtet. Für Lösungen mit mehr als einer Komponente lagen deutliche Korrelationen zwischen den Komponenten vor (höchste Korrelation je Lösung $r_s > |0,44|$). Daher wurde bei diesen Lösungen eine Oblimin-Rotation angewendet. Die 11-Komponentenlösung erwies sich aufgrund schwacher Hauptladungen einiger Items und zu zahlreicher starker Nebenladungen als problematisch und war nur schwer interpretierbar. Die 1- und 2-Komponentenlösungen hingegen erzielten beide nach einem iterativen Prozess der Item-Reduktion zufriedenstellende Lösungen. Da die eine Lösung mit zwei Komponenten sowohl empirische als auch theoretische Unterstützung hatte, wurde letztendlich diese Lösung gewählt.

Im Weiteren wird der Analyseprozess für die Lösung mit zwei Komponenten näher beschrieben.

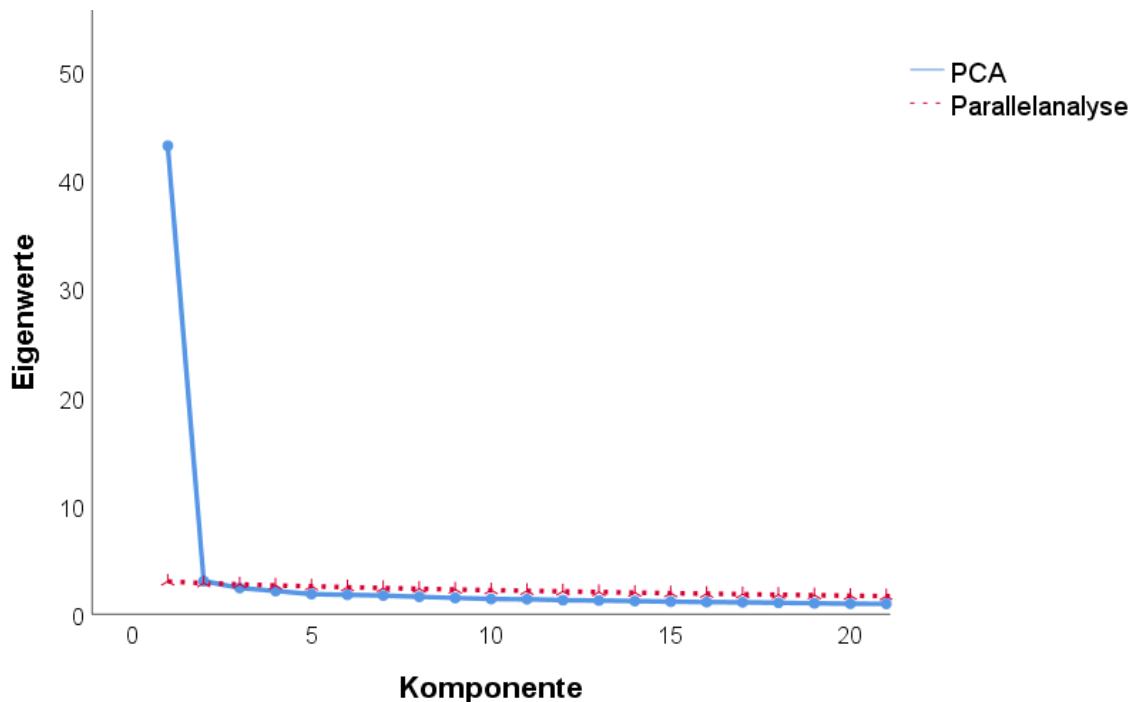


Abbildung 45 Eigenwerte der PCA der NEX Items, sowie der Parallelanalyse (95. Perzentil von Eigenwerten für Zufallsdaten).

Hauptkomponentenanalyse mit iterativem Ausschluss von Items

Innerhalb der eigentlichen Hauptkomponentenanalyse wurden über mehrere Iterationen zunächst Items ausgeschlossen, welche eine niedrige Kommunalität ($< 0,4$), eine schwache Hauptladung ($< 0,32$) oder eine starke Nebenladung aufwiesen ($> 0,32$). Dies führte zu einer stabilen Lösung mit 63 Items. Richtlinien für die Erstellungen von Skalen gehen davon aus, dass eine gute Messung der meisten sozialwissenschaftlichen Konstrukte mit vier bis sechs Items erreicht werden kann.³⁶⁹ Es erscheint also als wahrscheinlich, dass eine Skala mit 63 Items starke Redundanzen enthält. Tatsächlich zeigte sich die Determinante bei dieser Lösung als sehr niedrig ($< 0,00001$), sodass von Multikollinearität zwischen den Items ausgegangen werden musste. Multikollinearität stellt allerdings kein Hindernis für das Durchführen einer PCA dar, da eine PCA lediglich Linearkombinationen der vorliegenden Variablen errechnet.³⁷⁰ Allerdings deutet eine Determinante nahe 0 trotzdem auf redundante Items hin.

Um die Redundanz der Items zu verringern, wurden die Kriterien der Kommunalität zum Ausschluss der Items weiter verschärft, bis schließlich eine akzeptable Determinante erreicht werden konnte. Dabei wurden weiterhin Items mit einer schwachen Hauptladung ($< 0,32$) oder einer starken Nebenladung ($> 0,32$) ebenfalls ausgeschlossen. Letztendlich zeigte sich der Ausschluss aller Items mit einer Kommunalität $< 0,565$ als erfolgreich. Dies führte zu einer finalen Lösung mit 2 Komponenten und 16 Items. Die erste Komponente erklärte dabei 53 % und die zweite Komponente 9 % der gesamten Varianz der Items. Die Komponenten zeigten eine starke Korrelation untereinander, $r = 0,61$.

Eine Auflistung der beibehaltenen Items sowie der zugehörigen Komponente findet sich in Tabelle 15. Die Ladungen der einzelnen Items nach Oblimin-Rotation sind dafür ebenfalls in Tabelle 15 dargestellt. Die am stärksten ladenden Items können einerseits zur Interpretation der Komponente herangezogen werden. Andererseits lässt sich die Vermutung aufstellen, dass

³⁶⁹ Vgl. Hinkin (1998, S. 104f)

³⁷⁰ Field (2018, S. 1015)

hochladende Items am stärksten mit der Komponente zusammenhängen und daher Maßnahmen darstellen, die zu priorisieren wären.

Eine Chronologie dieses beschriebenen methodischen Vorgehens wird im Anhang 8 „Zusammenfassung, iterative Indexentwicklung“ aufgezeigt.

Aus diesem Vorgehen heraus ergaben sich folgende 16 abschließende Items, von denen sich anhand der Hauptladung 10 zu der ersten Komponente und 6 zu der zweiten Komponente zuteilen ließen (Tabelle 12). Die Items der ersten Komponente bildeten vornehmlich strukturelle Aspekte ab, während die zweite Komponente vornehmlich individuelle Prozesse darstellte. Dieses Bild verstärkt sich noch einmal bei dem Blick auf die stärksten Ladungen: Die stärksten drei Ladungen der ersten Komponente enthielten ausschließlich aus dem PIX übernommene Items zu organisatorischen Maßnahmen. Die stärksten drei Ladungen der zweiten Komponente enthielten dagegen ausschließlich neu erstellte Items zur Messung personeller Maßnahmen. Der Nachwuchsmanagerentwicklungsindex (NEX) setzt sich somit zusammen aus einer strukturellen (NEX-S) und einer personellen Komponente (NEX-P) zusammen.

Tabelle 15 Ergebnisse, NEX-Items sortiert nach Komponente und Stärke der Hauptladung

Item-Codierung	Item	Theoretische Einordnung NEX	Ursprüngliche Einordnung
Strukturelle Items			
Item EFF11 Ladung: 0.935	Diese einzelnen Prozesse des Personalmanagement sind hinreichend miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung, oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung)	strukturelles Item Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	(Instrumenten- und Prozessmanagement, Effektivität und Effizienz Personalprozesse)
Item EFF5 Ladung: 0.898	Der Kernprozess zum Personaleinsatz ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	strukturelles Item Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	(Instrumenten- und Prozessmanagement, Effektivität und Effizienz Personalprozesse)
Item EFF3 Ladung: 0.787	Der Kernprozess zur Personalplanung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	strukturelles Item Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	(Instrumenten- und Prozessmanagement, Effektivität und Effizienz Personalprozesse)

Item EFF10 Ladung: 0.781	Der Kernprozess zum Personalcontrolling ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	strukturelles Item Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	(Instrumenten- und Prozessmanagement, Effektivität und Effizienz Personalprozesse)
Item EFF6 Ladung: 0.766	Der Kernprozess zur Personalentwicklung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	strukturelles Item Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	(Instrumenten- und Prozessmanagement, Effektivität und Effizienz Personalprozesse)
Item INN01 Ladung: 0.703	Die Einhaltung der Führungsgrundsätze wirkt sich auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen stark aus.	strukturelles Item Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	(Kultur- und Kompetenzmanagement, Innovative Organisation/Verfügbarkeit FK)
Item ENT2 Ladung: 0.647	Für die Managementnachwuchsentwicklung bestehen strukturierte Karrierepläne.	individuelles Item Vgl. Kapitel 2.2.7	(Entwicklung)
Item EIN15 Ladung: 0.639	Die Bindung von talentierten Führungskräften im Unternehmen gehört zu den wichtigsten Prioritäten im Unternehmen.	individuelles Item Vgl. Kapitel 2.2.6	(Einsatz und Erhalt)
Item EIN10 Ladung: 0.570	Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufgezeigt.	individuelles Item Vgl. Kapitel 2.2.6	(Einsatz und Erhalt)
Item SD9 Ladung: 0.544	Die steuerungsrelevanten Personalmanagement-Kennzahlen werden EDV-gestützt ermittelt.	strukturelles Item Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung	(Wertmanagement, Strategiedurchdringung)

		2004 (Anhang 10)	
Personelle Items			
Item ABG8 Ladung: 0.849	Über ein Alumni-Netzwerk wird Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten.	individuelles Item Vgl. Kapitel 2.2.8	(Abgang und Kontakterhaltung)
Item BE3 Ladung: 0.813	Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt.	individuelles Item Vgl. Kapitel 2.2.5	(Beurteilung)
Item ABG5 Ladung: 0.806	Mit jedem Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, wird ein strukturiertes Kündigungsgespräch geführt.	individuelles Item Vgl. Kapitel 2.2.8	(Abgang und Kontakterhaltung)
Item ATT2 Ladung: 0.715	Der Personalbereich versucht (z.B. durch Gremienarbeit) die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten.	strukturelles Item Vgl. Kapitel 2.2.4	(Beziehungsmanagement , Arbeitgeberattraktivität und Sozialpartnerschaft)
Item ABG7 Ladung: 0.700	Es werden regelmäßig strategische Maßnahmen zur Vermeidung der bekannten und zu beeinflussenden Kündigungsgründe erarbeitet.	individuelles Item Vgl. Kapitel 2.2.8	(Abgang und Kontakterhaltung)
Item EIN4 Ladung: 0.595	Der interne Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) wird regelmäßig einer Revision unterzogen.	individuelles Item Vgl. Kapitel 2.2.6	(Einsatz und Erhalt)
Gesamt			
Anzahl: 16	Anzahl Strukturelle Items 10 Anzahl Individuelle Items 6		

Die Komponenten-Scores zeigten einen starken Zusammenhang, $r = 0,61$. Dementsprechend zeigten sich auch die Skalenmittelwerte für strukturelle und individuelle Komponente stark korreliert, $r = 0,74$.

Die Items zeigten eine exzellente interne Konsistenz sowohl für die strukturelle Komponente, *Cronbachs* $\alpha = 0,94$, als auch für die zweite Komponente, *Cronbachs* $\alpha = 0,91$. Die entsprechenden Rückschlüsse aus diesen Ergebnissen werden in dem folgenden Kapitel der Untersuchungsdiskussion nahegelegt.

Die finale Version des NEX findet sich auch in Anhang 10. Dieser Version ist bereits für den Einsatz als Papierfragebogen formatiert und kann direkt eingesetzt werden. Die vollständige Einsicht zu den theoretischen Bezügen, auch der weiteren Items findet sich im Anhang 9 Itemgenerierung, theoretischer Bezug sowie der jeweilige Ausschluss der nicht im abschließenden Index aufgenommen Items im Anhang 8 Zusammenfassung, iterative Indexentwicklung.

3.4.1 Deskriptive Ergebnisse

Wie einleitend aufgezeigt, berufen sich die Ergebnisse auf einer Stichprobe von 164 Datensätzen, wobei 159 gültige Fälle erkannt wurden. Die detaillierte Stichprobe ergibt sich aus folgenden Unternehmen mit der entsprechend aufgezeigten Unternehmensgröße.

Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

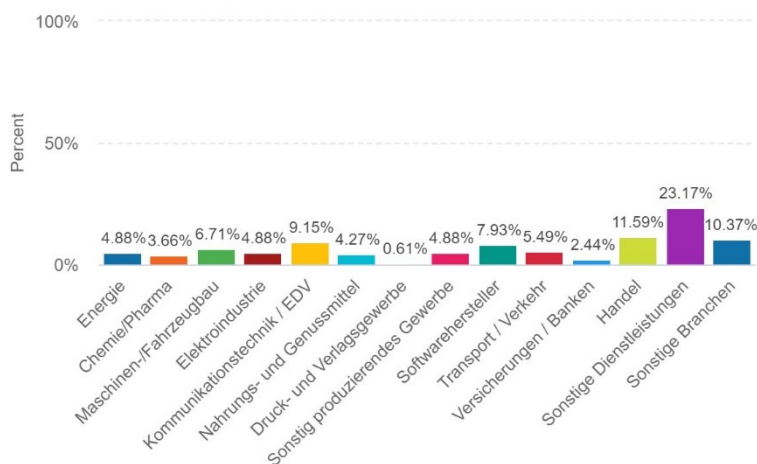


Abbildung 46 Ergebnisse, Branchentyp

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?

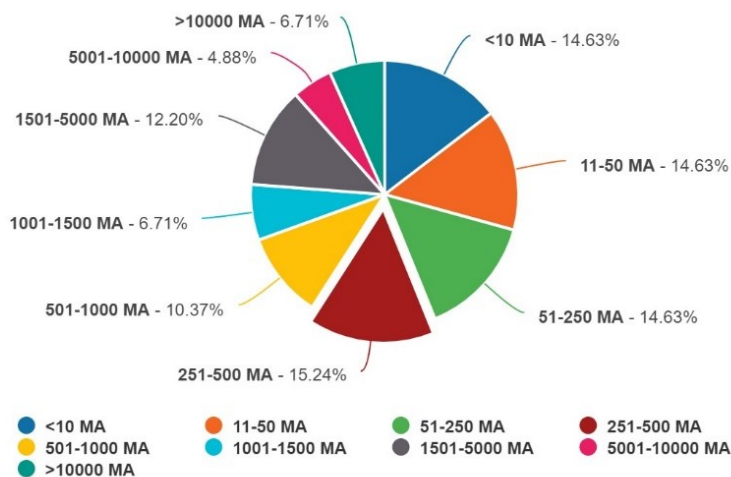


Abbildung 47 Ergebnisse, Unternehmensgröße

Darüber hinaus wurden Rangorderkorrelationen (Kendalls τ) im Bezug zur Mitarbeiteranzahl in Verbindung mit den unterteilten Komponenten 1 und Komponente 2 gefunden. Wie in Tabelle 16 Kendalls τ Rangkorrelationskoeffizient für MA-Anzahl, NEX-S und NEX-P einsehbar, sind mit einer Signifikanz von $p < 0.2$ keine direkten Korrelationen zwischen der Belegschaftsgröße und den Professionalisierungskomponenten erkennbar.

Tabelle 16 Kendalls τ Rangkorrelationskoeffizient für MA-Anzahl, NEX-S und NEX-P

	Anzahl Mitarbeiter	NEX-S	NEX-P
Anzahl Mitarbeiter			
NEX-S	0,06 (130)		
NEX-P	0,08 (131)	0,55** (147)	

Anmerkungen: NEX-S = Nachwuchs-Entwicklungs-Index – strukturelle Komponente;
NEX-P = Nachwuchs-Entwicklungs-Index – personelle Komponente

Stichprobengröße ist für jede Berechnung in Klammern angegeben

** $p < .01$.

Auch die grafische Darstellung der deskriptiven Ergebnisse im Zusammenhang mit der Mitarbeiteranzahl unterstreicht das in Tabelle 16 Kendalls τ Rangkorrelationskoeffizient für MA-Anzahl, NEX-S und NEX-P aufgezeigte Ergebnis, dass MA-Anzahl weder mit NEX-S noch mit NEX-P zusammenhängt.

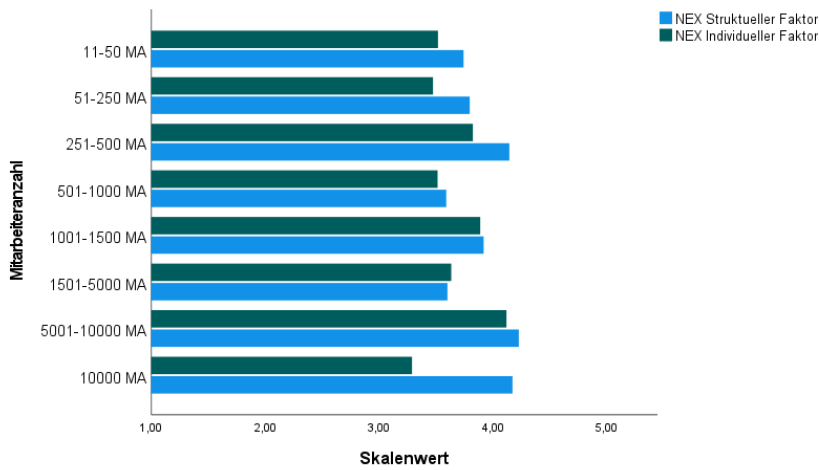


Abbildung 48 Mitarbeiteranzahl je Komponente

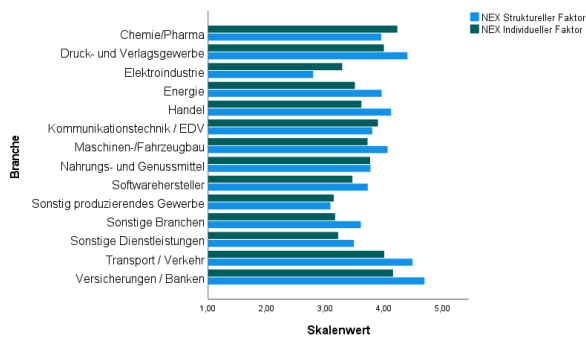


Abbildung 49 Branchenaufteilung je Komponente

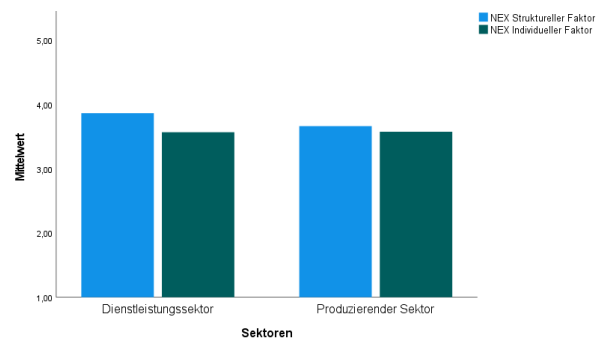


Abbildung 50 Branchenaufteilung je Komponente

In Abbildung 49 Branchenaufteilung je Komponente und Abbildung 50 Branchenaufteilung je Komponente wird ebenfalls kein Zusammenhang zwischen Branchensektor und den Komponenten des Nachwuchs-Entwicklungs-Indexe ersichtlich.

3.4.2 Diskussion, quantitative Studie

In der dritten und letzten Forschungsphase wurde die zweite Studie umgesetzt, die die qualitativen Ergebnisse der Experteninterviews und Item-Konstruktion quantitativ prüfte. Damit verbunden konnten 159 gültige Datensätze aus der online durchgeführten Befragung gewonnen werden, die im Anschluss nach vorbereitenden Maßnahmen in einer Hauptkomponentenanalyse iterativ priorisiert werden konnten. Im Endergebnis wurden zu der theoretischen Annahme passend 2 Komponenten des Nachwuchs-Entwicklungs-Index festgehalten, die sich zum einen auf die strukturellen und somit den PIX betreffenden Komponente beziehen. Zum anderen konnte die individuelle Komponente einer professionellen Nachwuchsentwicklung erkannt werden. Zusammen ergaben sie 16 Items, die Unternehmen eine professionelle Nachwuchsmanagerentwicklung im Rahmen des NEX aufzeigen. Als relevanteste Aspekte zur Bestimmung der Professionalisierung der Nachwuchsentwicklung sind hier beispielhaft die jeweils 3 am höchsten ladenden Items je Komponente aufgelistet: Schlussendlich konnten jedoch insgesamt 16 Items festgehalten, die alle bereits eine hohe Ladung und somit Relevanz aufzeigen (s. Anhang 9).

Tabelle 17 Ergebnisse, Komponentenprioritäten

Ladungen, Chronologisch	Komponente 1 Struktureller Faktor	Komponente 2 Personeller Faktor
1. Item (höchste Ladung)	Item EFF11 Diese einzelnen Prozesse des Personalmanagements sind hinreichend miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung, oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung)? ,935	Item ABG8 Über ein Alumni-Netzwerk wird Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten ,849
2. Item	Item EFF5 Der Kernprozess zum Personaleinsatz ist im Unternehmen eindeutig festgehalten. ,898	Item BE3 Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt. ,813
3. Item	Item EFF3 Der Kernprozess zur Personalplanung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten. ,787	Item ABG5 Mit jedem Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, wird ein strukturiertes Kündigungsgespräch geführt. ,806

Weitere Items konnten in diesem Zusammenhang nicht immer der ursprünglich zgedachten Komponente (strukturell, personell) hinzugeordnet werden. Wie in Tabelle 11, Ergebnisse Mustermatrix ersichtlich, sind in der ersten Komponente ursprünglich dem personellen Faktor zuzuordnende Items zuteilt. So sind die individuellen Items IN_EIN10, IN_EIN15 und IN_ENT2 in der Komponente 1 geladen. In der genauen Betrachtung der Fragestellungen lässt sich erkennen, dass diese spezifischen Annahmen durchaus eher strukturelle, als personelle Maßnahmen zur Professionalisierung der Nachwuchsentwicklung sein können. Sie beschreiben demnach Entwicklungsmöglichkeiten zur Mitarbeiterbindung, sowie strukturierte Karrierepläne. In diesem Kontext könnten die Items eher der ersten Komponente im Sinne der strukturellen Ansätze zugeordnet werden. In kommenden Forschungsprojekten gilt es, zu berücksichtigen, dass diese Items auf ihre Zuordnung geprüft werden.

Damit verbunden ist es für die weitere Forschung ebenso wünschenswert, dass mehr Datensätze zur Aussage dieser erkannten Faktoren gesammelt werden. Zwar wurden zum einen der strukturelle Aufbau des PIX übernommen und somit auch wenige deskriptive Abfragen umgesetzt, dennoch dienen diese Angaben der Konkretisierung der Handlungsfelder. Ebenso ist ersichtlich, dass 159 gültige Datensätze im Bezug zu den hohen Kommunalitäten theoretisch genügend Aussagekraft besitzen und eine Vielzahl³⁷¹ von Unternehmensgrößen und -branchen abdecken. Das Ziel der vorliegenden Dissertation war es, ein Werkzeug zur Professionalisierung der Nachwuchsmanagemententwicklungsarbeit aufzubauen, welches mit der vorliegenden Methodik erfüllt wurde. Damit verbunden kann limitierend betrachtet werden, dass die genannte Stichprobe keine Benchmark-Aussagen liefern kann. Ein Benchmarking würde notwendigerweise eine Normierung nach Unternehmensgröße und Branche erfordern und dies würde eine weitaus größere Stichprobe erfordern als im Rahmen dieser Arbeit ökonomisch machbar gewesen wäre. Weiterhin wurde die Befragung im Zeitraum der Corona-Pandemie durchgeführt und traf die Unternehmen in einer schweren Krise³⁷², welche die beteiligten Entscheider in den Firmen stark gefordert hat. Dieselben Protagonisten wurden für die NEX-Befragung kontaktiert und für die Stichprobe anvisiert, welche Erhebung in ihrer tiefen Befragung Verantwortliche im oberen Management in den Fokus genommen hat. Somit ergab sich eine kleinere Quantität der Datensätze.

Die Resultate zeigen auf, dass eine prozessuale Sicht auf die Mitarbeiterentwicklung und der Einbezug der Mitarbeiterzufriedenheit entscheidende Faktoren zur professionellen Nachwuchsmanagerentwicklung sind. Die relevanten individuellen Annahmen zeigten auch, dass vor allem ein professionelles Retention-Management entscheidend ist. Auf den ersten Blick könnte dieses Ergebnis irreführend sein, da es gegebenenfalls die Trennung von Mitarbeitern und deren Entwicklung priorisiert. Gleichermäßen zeigt es allerdings auf, dass es, anlehnend an die theoretischen Ergebnisse, entscheidend ist, den Gesamtprozess eines Mitarbeiters im Unternehmen zu berücksichtigen. Es ist nicht nur das Gewinnen oder das Entwickeln des Beschäftigten für die professionelle Betrachtung von Interesse. Gleichermäßen ist für solche Unternehmen entscheidend, die gesamte Beschäftigungszeit zu durchdenken, prozessual zu bekräftigen und dabei bis zum Ausscheiden des Mitarbeitenden individuell auf ihn einzugehen. Im viel zitierten „Talent War“ ist es für die Organisation von Interesse, über die Betriebszeit hinaus mit ehemaligen Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben. Wenn ein Unternehmen diese Faktoren für sich berücksichtigt, priorisiert und schriftlich fixiert hat, entsteht anhand der aufgezeigten Ergebnisse eine professionelle Sicht der Nachwuchsmanagement-Entwicklung.

³⁷¹ Statista.de (2022)

³⁷² Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022)

3.5 Zusammenfassung der Forschungsfragen

Mit den aufgezeigten Ergebnissen und der beschriebenen Diskussion werden abschließend die forschungsleitenden Fragestellungen in einem Fazit beantwortet. Diese wurden einleitend zur vorliegenden Untersuchung aufgestellt und auch in der letzten Untersuchungsphase berücksichtigt. Eine vorab zusammenfassende Übersicht fasst die erarbeiteten Elemente zur professionellen Entwicklung des Managementnachwuchses zusammen und wird im weiteren Abschnittsverlauf erörtert.

Die in Tabelle 18 aufgezeigten Ergebnisse fassen die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit zusammen: Diese sind zurückzuführen auf die intensive Aufarbeitung der Literatur, der damit aufgesetzten qualitativen Untersuchung zur Eingrenzung der quantitativen Fokuspunkte. Schlussendlich wurde mit dem starken Bezug zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der Nachwuchs-Entwicklungs-Index mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse entwickelt. Mit der methodischen Vorgehensweise der iterativen Hauptkomponentenanalyse wurden die 96 aufgestellten Items auf wesentliche Faktoren zur professionellen Nachwuchsentwicklungsarbeit reduziert. Demnach zeigen sich folgende 6 Elemente als Prioritäten zur professionellen Managemententwicklung im Rahmen dieser Untersuchung auf. Mit dieser Grundlage werden die aufgestellten Fragestellungen im wesentlichen Kern beantwortet und im Anschluss im Kapitel 4 ab Seite 125 mit einer allgemeinen Diskussion aufgearbeitet.

Tabelle 18 Ergebnisse, Komponentenprioritäten

Ladungen, Chronologisch	Komponente 1 Struktureller Faktor	Komponente 2 Personeller Faktor
1. Item (höchste Ladung)	Item EFF11 Diese einzelnen Prozesse des Personalmanagements sind hinreichend miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung, oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung)? ,935	Item ABG8 Über ein Alumni-Netzwerk wird Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten ,849
2. Item	Item EFF5 Der Kernprozess zum Personaleinsatz ist im Unternehmen eindeutig festgehalten. ,898	Item BE3 Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt. ,813
3. Item	Item EFF3 Der Kernprozess zur Personalplanung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Item ABG5 Mit jedem Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, wird ein strukturiertes Kündigungsgespräch geführt.

	,787	,806
--	------	------

3.5.1 Fragestellung 1

Welche Faktoren sind als Ergänzung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagement-Entwicklung?

Zusammenfassung zeigt die vorliegende Forschungsarbeit auf, dass vor allem die in Tabelle 18 Ergebnisse, Komponentenprioritäten aufgezeigten Aspekte den höchsten Grad an Professionalisierung zu erwarten lassen. Die Kernprozesse zum Personalmanagement, zum Personaleinsatz sowie zur Personalplanung sind als strukturelle Faktoren hervorzuheben. Gleichmaßen sind personelle Faktoren wie ein Alumni-Netzwerk, die Berücksichtigung von subjektiver Mitarbeiter-Zufriedenheit und das Feedback von einem ausscheidenden Mitarbeitenden bedeutend.

3.5.2 Fragestellung 2

Sind individuelle Faktoren, welche die Persönlichkeit eines Nachwuchsmanagers berücksichtigen, entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagement-Entwicklung?

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurde erkennbar, dass personelle Faktoren zur Professionalisierung einer Nachwuchsmanagement-Entwicklung ebenso heranzuziehen sind, wie strukturelle Maßnahmen. Erkennbar wurde in der quantitativen Studie auch, dass diese individuellen Maßnahmen noch am schwierigsten umzusetzen sind für die teilnehmenden Unternehmungen. Wie in Tabelle 18 Ergebnisse, Komponentenprioritäten aufgezeigt wurde, sind für eine professionelle Etablierung ganzheitliche sowie persönliche Abläufe entscheidend: Darunter zählen vor allem Maßnahmen im Bezug zu ausscheidenden Mitarbeitern, wie das Berücksichtigen von Rückmeldungen aus Kündigungsgespräche und eine Integrierung eines Alumni-Netzwerks. Darüber hinaus ist im gesamten Mitarbeiterkreislauf die entsprechende Zufriedenheit des Mitarbeiters zu hinterfragen und im Alltag zu berücksichtigen.

3.5.3 Fragestellung 3

Welche Handlungsempfehlungen entstehen anhand des Nachwuchsmanagement-Professionalisierungs-Index (NEX) je nach Reifegrad eines Unternehmens?

Kurzgefasst wurde erarbeitet, dass Unternehmen vor allem die Priorität zur Nachwuchsmanagement-Entwicklung setzen dürfen, um im Anschluss in einer Evaluation mit dem NEX ihren momentanen Professionalisierungsstand festzustellen. Die jeweiligen Maßnahmen sind individuell zu differenzieren, wenn auch im NEX-Reifegradmodell im groben Ansatz visualisiert. Einen weiteren Einblick bietet hier der Abschnitt 4.2 Praktische Implikationen ab Seite 129. Aufgrund dessen wird empfohlen, sich mithilfe des NEX und des Reifegradmodells kurzfristige Maßnahmen zu erarbeiten und diese über ein Qualitätsmanagement zu verfolgen.

3.5.4 Fazit der Fragestellungen

Neben diesen rein quantitativ erarbeiteten Erkenntnissen wurden deutlich, dass die relevanten Faktoren für eine professionelle Nachwuchsentwicklung im Management durchaus komplex sind und auf Grund dessen Folgeuntersuchungen notwendig sind, um die aufgezeigten Fragestellungen mit weiteren Fokuspunkten zu beurteilen. Dies zeigt auch die vorangegangene PIX-Untersuchung, welche über die Jahre angepasst und schlussendlich im weiteren Verlauf beendet wurde. Die in Abschnitt Arbeit 4.0 auf Seite 78 aufgezeigte Entwicklung der Arbeitswelt beeinflusst diese dynamische sowie umfangreiche Anforderung an die Personalarbeit: Entsprechend dieses VUCA-geprägten Arbeitsumfelds ist es nur bedingt möglich, langfristige Parameter zu definieren, die in Deutschland über die Jahre und über die Unternehmen hinweg Bestand haben können.

Umso entscheidender ist es, diesen Fokus nicht zu verlieren und in regelmäßigen Untersuchungen wie der vorliegenden zu untersuchen: Denn die sich verändernden Anforderungen beeinflussen auch die verschiedenen Faktoren für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmungen. Wie in der vorliegenden Forschungsarbeit aufgezeigt wurde, sind neben den im PIX-Katalog befragten vorrangig strukturellen Maßnahmen auch über die Jahre hinweg individuelle Gesichtspunkte entscheidend geworden. Vor allem zeigt der Zeitverlauf auch über die qualitative Untersuchung, dass auch über 10 Jahre nach der PIX-Untersuchung die tiefe Erarbeitung von Personalstrategien einen hohen Stellenwert für die Unternehmen hat. Die Personalarbeit wurde in dieser Zeit auch weiterhin mehr als strategischer Partner für den Unternehmensaufbau etabliert und verstanden.

Dabei zeigt sich auch, dass die Relevanz zugenommen hat mit den in Kapitel 2.2.4 Gewinnung ab Seite 35 elementaren Herausforderungen in der Gewinnung von Personalressourcen. Dieses Beispiel zeigt, dass hinter einer Überschrift viele einzelne Elemente berücksichtigt werden müssen, um relevante Faktoren für die Professionalisierung zu beachten. Unternehmen werden seit vielen Jahren vor Personalherausforderungen gestellt, die auf die Globalisierung, die Digitalisierung sowie die damit verbundenen Wettbewerbsdruck zurückzuführen sind. Demnach zeigt sich, dass grundsätzlich entscheidende Professionalisierungsfaktoren nicht von einflussnehmendem Umfeld zu isolieren sind. Diese während der Forschungsarbeit wirkende Reize werden sich in den Folgejahren weiterentwickeln, hinzu- oder abnehmen.

Dennoch wurde in den vorliegenden Untersuchungen deutlich, dass wesentliche praktische Implikationen gegebenenfalls nicht in einer klaren Trennschärfe aber dennoch in wesentlichen Wegweisern zu erkennen sind:

Eine Organisation sollte demnach vor allem die Personalarbeit als strategischen Partner und strategisches Werkzeug für den Unternehmenserfolg erkennen. Diese Erkenntnis lässt sich vor allem hilfreich durch langfristig durchdachte Prozesse mit einer zielorientierten Implementierung erfolgreich umsetzen. Beispielsweise zeigen die erkannten Professionalisierungsfaktoren, dass der gesamte Mitarbeiterkreislauf zu berücksichtigen ist und auch erst dann als professionell zu definieren ist: Vorrangig entscheidend waren demnach treffenderweise Maßnahmen, die auch das Ausscheiden eines Mitarbeiters betreffen (Rückmeldungen eines ausscheidenden Mitarbeiters, Einbindung eines Alumni-Netzwerks). Die zwischenzeitigen Feedbacks sind ebenso relevant und sind auch eine gute Überleitung, dass individuelle Einblicke und individuelle Berücksichtigung genauso relevant sind. Dieser rote Faden zeigt ein weiteres Element der Professionalisierung: Das Unternehmen sollte sich nicht nur rein extern auf den – vorab als dynamisches VUCA-Umfeld beschriebenen Einfluss einstellen und anpassen, sondern ebenso auf die internen Einflussfaktoren: Den Mitarbeiterkreis.

Ein wesentliches Element dieser agilen Anpassungsfähigkeit ist die offene Reflektion und die Fähigkeit sowie Bereitschaft zur Anpassung. Diese im PIX aufgezeigte Faktor einer „Lernenden Organisation“ wurde bereits zu dieser Zeit als entscheidendes Kriterium für den Unternehmenserfolg aufgezeigt. Auch in der vorliegenden Forschungsarbeit steht dieser Faktor im Mittelpunkt zur professionellen Nachwuchsentwicklung. Umsetzbar ist diese Agilität unter anderem mit der entwickelten Analyse zum Nachwuchsentwicklungsindex. Entscheidend ist offenbar, dass diese Untersuchung in regelmäßigen Abständen umgesetzt und wiederholt wird. Der entsprechende Verlauf zeigt dann gleichermaßen die Fähigkeit des Unternehmens sich anzupassen und Maßnahmen nachhaltig zu etablieren. In der zeitnahen Zukunft ist die Implementierung dieser methodischen agilen Strukturen mit einer Reflektion der externen und internen Reize entscheidend für ein Unternehmen, um im Anschluss die aufgezeigten Faktoren anhand des gesamten Mitarbeiterkreislaufs professionell umzusetzen.

4 Allgemeine Diskussion

Dieses Forschungsvorhaben einleitend wurde die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer Investition in die systematische Personalpolitik und –entwicklung beschrieben. Ob sich dieses Investment auch lohnt, wenn man den individuellen Mitarbeiter genauso wie strukturelle Ansätze einbezieht, wurde für die vorliegende Untersuchung vorausgesetzt und anschließend untersucht. Eine Vielzahl von unterschiedlichsten Ansätzen hatte sich im Vorfeld bereits mit der Fragestellung einer erfolgreichen Herangehensweise zur Entwicklung von Mitarbeitern sowie mit sinnvollen Personalstrukturen auseinandergesetzt. Aufgrund dessen wurden die Ergebnisse der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. im Rahmen der Längsschnittstudie zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (kurz PIX) herangezogen, um auf einer greifbaren, von Experten entwickelten Grundlage aufzubauen. In Anlehnung an diese Untersuchungen und Veröffentlichungen (2004-2011) wurde das Vorgehen zum Nachwuchs-Entwicklungs-Index in der vorliegenden Forschungsarbeit geplant und umgesetzt. Resultierend sollte mit einer dreistufigen Untersuchung die Fragestellung nach einer professionellen Nachwuchsmanagement-Entwicklung beantwortet werden.

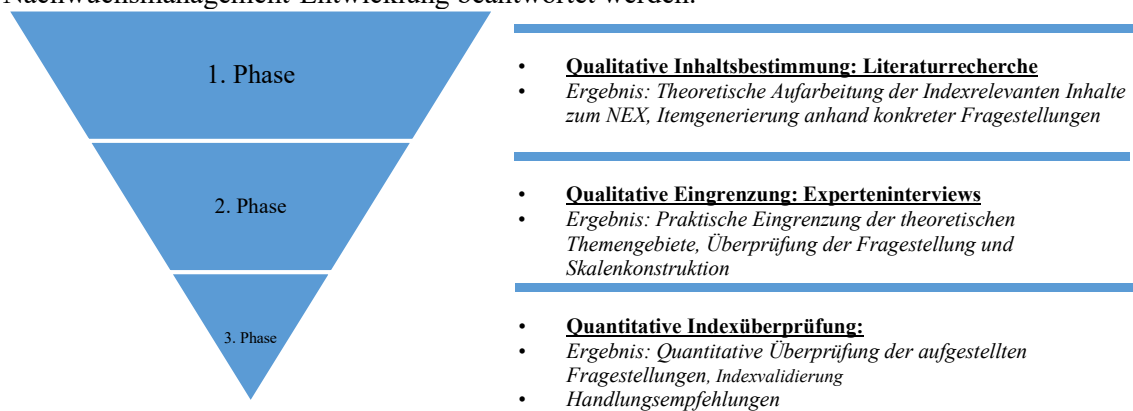


Abbildung 51 Methodik-Abfolge NEX

Der PIX sowie die in der ersten Forschungsphase weiteren Literatureinblicke zeigten deutlich auf, dass die Bedeutung von unternehmerischer Personalentwicklung unbestritten ist. Diese Erkenntnisse übertragen und verschärfen sich vor allem mit dem Blick des Managernachwuchses, was auf einen steigenden Fachkräfte- und Führungskräfte-mangel zurückzuführen ist. Das Talentmanagement wurde somit zur höchsten Unternehmenspriorität verankert³⁷³ und mit einer Vielzahl von Lösungsansätzen umgesetzt: „Getting the right people with the right skills into the right jobs“ gilt es dabei, erfolgreich im Sinne eines erfolgreichen Talent Managements zu erreichen.³⁷⁴ Als Grundlage hierzu wurde für die Aufarbeitung der individuellen Faktoren der Prozesskreislauf nach Ritz & Thom (2018) im Kapitel 2.2.3 herangezogen, um ein ganzheitliches Nachwuchs- bzw. Talentmanagements zu berücksichtigen.

1. Gewinnung
Der erste Prozessabschnitt genießt laut Ritz & Thom eine steigende Aufmerksamkeit: Die Unterscheidung von Beschaffung und Auswahl von Personal ist dabei Bestandteil dieses Prozesses. Durch die wachsende Nachfrage und das sinkende Angebot ist diese Aufgabe der erste bedeutende Schritt zu einem erfolgreichen Kreislauf im Talent Management.
2. Beurteilung
Ob ein Mitarbeiter oder externer Kandidat als Talent in diesem Kreislauf definiert wird, entscheiden in der Regel diverse Beurteilungsmöglichkeiten: Ziel-, Feedback-, Förder-, oder

³⁷³ Vgl. Protiviti (2021)

³⁷⁴ Capelli (2008)

360°-Feedbackgespräche. Nicht so verbreitet, aber in weiter entwickelten Talentmanagement-Systemen üblich, sind auch Assessment-Methoden.

3. Einsatz und Erhalt

Bei dem Prozessabschnitt des Einsatzes und Erhalts von Talenten wird sich vor allem um die passgenaue Zuordnung von Mitarbeitern zu einer erfüllenden Aufgabe bzw. Stelle bemüht. Mitberücksichtigt werden dafür zeitliche, örtliche, quantitative sowie örtliche Rahmenbedingungen.

4. Entwicklung

Um die Passgenauigkeit eines Mitarbeiters zur Aufgabe zu erhöhen, gehören Personalentwicklungsmaßnahmen zur wesentlichen Notwendigkeit. Dadurch werden Kompetenzen erworben, ausgeweitet, oder gesichtet.

5. Abgang und Kontakterhaltung

Unvermeidbar ist der Abgang von Talenten nicht – aufgrund dessen dient der letzte Prozessabschnitt zur Erhaltung des Kontakts zu Talenten und somit unter anderem auch zum Erhalt der Arbeitgeberattraktivitätsmarke.

Die Notwendigkeit einer strukturellen Herangehensweise mit einem persönlichen Blick auf das Individuum eines Mitarbeiters wurde auch in der Folge deutlicher: Mit dem Hintergrund des Erfolgs einer Lernenden Organisation, der Thematik der Arbeitswelt 4.0 und den Ansprüchen der momentanen Arbeitergeneration wurde dieser Zusammenhang verdeutlicht.

In diesem Blickwinkel ergaben sich folgende drei Forschungsfragen zur Überprüfung in der zweiten und dritten Untersuchungsphase:

- Welche Faktoren sind als Ergänzung zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung?
- Sind individuelle Faktoren, welche die Persönlichkeit eines Nachwuchsmanagers berücksichtigen, entscheidend für die professionelle Nachwuchsmanagemententwicklung?
- Welche Handlungsempfehlungen entstehen anhand des Nachwuchsmanagement-Professionalisierungs-Index (NEX) je nach Reifegrad eines Unternehmens?

Diese konnten im Rahmen der folgenden zweiten und dritten Forschungsphase beantwortet werden, in welchen aufgezeigt wurde, dass die Individualisierung ein wichtiger Aspekt für die professionelle Talententwicklung ist. Wenn auch häufig unmittelbar mit der jungen Nachwuchsgeneration in Verbindung gesetzt, spielt eine Digitalisierung zur Mitarbeiterentwicklung eine untergeordnete Rolle. Bereits in der ersten Forschungsphase und hier in der Diskussion aufgezeigt, konnte die Notwendigkeit der priorisierten Führungsentwicklung beschrieben werden: Demnach besteht eine Notwendigkeit einer lernenden, sich anpassenden Organisation nach wie vor und somit auch im Zusammenhang mit einem professionellen Nachwuchsmanagerumgang. Dieses Fazit zeigten die Auswertungen der qualitativen Befragung auf. Auf diese Ergebnisse aus der qualitativen Befragung und quantitativen Studie zur Konstruktion des NEX wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

4.1 Theoretische Implikationen

In der quantitativen und somit letzten Forschungsphase konnte auch aufgezeigt werden, welche 16 Items für die professionelle Nachwuchsentwicklung entscheidend sind.

Tabelle 19 zeigt die 6 beispielhaften Items auf, welche die jeweils stärkste Ladung mit ihrer jeweiligen Komponente aufweisen. Diese Items beschreiben daher Aspekte, die in besonderer Weise für eine der beiden Komponenten relevant sind. Daher sollten sie, neben den zehn weiteren

Items (siehe Tabelle 19 Ergebnisse, Komponentenprioritäten) verstärkt für eine Entwicklungsstruktur berücksichtigt zu werden.

Tabelle 19 Ergebnisse, Komponentenprioritäten

Ladungen, Chronologisch	Komponente 1 Struktureller Faktor	Komponente 2 Personeller Faktor
1. Item (höchste Ladung)	Item EFF11 Diese einzelnen Prozesse des Personalmanagements sind hinreichend miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung, oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung)? ,935	Item ABG8 Über ein Alumni-Netzwerk wird Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten ,849
2. Item	Item EFF5 Der Kernprozess zum Personaleinsatz ist im Unternehmen eindeutig festgehalten. ,898	Item BE3 Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt. ,813
3. Item	Item EFF3 Der Kernprozess zur Personalplanung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten. ,787	Item ABG5 Mit jedem Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, wird ein strukturiertes Kündigungsgespräch geführt. ,806

Aus dem quantitativen Blickwinkel konnten die in Tabelle 19 Ergebnisse, Komponentenprioritäten festgehalten werden. Wie zuvor aufgezeigt wurde, zeigen die darin einzusehenden Erkenntnisse eine Vielzahl von theoretischen Implikationen: Zum einen wird deutlich, dass individuelle und strukturelle Aspekte stark korrelierte aber trotzdem voneinander abtrennbare Komponenten darstellen. Eine umfassende professionelle Managementnachwuchsentwicklung sollte sich daher bemühen, beide Aspekte zu berücksichtigen. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Annahme eines 2-Komponentenansatzes in der Theorie sich durch die quantitative Studie bestätigen ließ.

Wie auch bereits im Rahmen der PIX-Untersuchungen wurden aus den theoretischen Erkenntnissen versucht, praxisnahe Elemente zur Optimierung des eigenen Indizes aufzustellen. Dieser Ansatz wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchungen ebenfalls umgesetzt, welcher in den Folgekapiteln 4.2 Praktische Implikationen mit entsprechenden Limitationen unter 4.3 Limitation der Forschungsarbeit aufbereitet wurde. Auch in der Durchführung des PIX im Rahmen der Langzeitstudie wurde deutlich, dass sich die Sichtweisen durchaus im Laufe der Zeit

verändern können, was auch den Hintergrund der in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Anpassung der PIX-Untersuchung im Jahr 2010 verdeutlicht. Diese wesentliche Anpassung wurde damit beschrieben, dass die Struktur anhand des Lebenszyklus eines Mitarbeiters verdeutlicht wird. Mit dieser Herangehensweise wurde auch die vorliegende Forschung umgesetzt, weshalb der Talent Management Prozess nach Ritz & Thom (s. Kapitel 2.2.3) als Grundlage zum NEX herangezogen wurde. Diese Maßnahme kann auch als Bestätigung herangezogen werden, strukturelle Maßnahmen durchaus auf den Mitarbeiter zu zentrieren und somit den Menschen in der Personalarbeit in den Mittelpunkt zu stellen.

Diesen Ansatz hinterfragt auch die vorliegende Dissertation, welcher im Rahmen der qualitativen und quantitativen Herangehensweise weitestgehend bestätigt werden konnte. Zum einen bestätigten die befragten Praxis-Experten gemäß den beschriebenen Ergebnissen in Kapitel 3.1.2, dass individuellen Faktoren relevant für die Personalarbeit sind. Darüber hinaus wurde quantitativ durchaus im Rahmen des Kapitels 3.4.2 festgestellt, dass strukturelle und personelle Maßnahmen für eine professionelle Managementnachwuchsarbeit entscheidend und zu berücksichtigen sind. Grundsätzlich zeigen diese hier zusammengefassten Erkenntnisse auf, dass professionelle Personalarbeit zu jeder Zeit holistisch zu betrachten ist. Dies zeigte die PIX-Herangehensweise, die Optimierung im Laufe dessen Langzeitstudien, die Ergänzung um einen individuellen Faktor im Rahmen des NEX und dafür herangezogenen theoretischen Erkenntnisse.

Theoretisch impliziert können aus der qualitativen Studie vor allem individuelle Elemente, wie z.B. Mentoring oder Feedback- sowie digital-gestützte Entwicklungsmaßnahmen (s. Kapitel 3.1.3). Aus der quantitativen Studie ergaben sich ähnlich gelagerte Ansätze wie die Bedeutung von subjektiver Mitarbeiterzufriedenheit und individuellen Kündigungsgesprächen. Vor allem entscheidend ist es für Unternehmen darüber hinaus anhand des Lebenszyklus eines Mitarbeiters wesentliche Kernprozesse, wie z.B. zur Personalplanung, zur Personalentwicklung oder zum Personalcontrolling festzuhalten (s. Kapitel 3.4.2). Erkennbar wird, wie auch im qualitativen Ansatz bestätigt und durch die Kritik an derartigen Versuchen der strukturellen Aufarbeitung von HR-Arbeit (s. Kritik am HPI, Kapitel 2.1.1), dass Personalarbeit so komplex ist, dass sie theoretisch schwer zu erfassen ist.

Als Erkenntnis zur weiteren theoretischen Implikation kann demnach festgehalten werden, dass entsprechende wissenschaftliche Herangehensweisen zur Professionalisierung von HR-Strukturen gegebenenfalls sich dieser Dynamik anpassen sollten: Durch den mit der vorliegenden Forschungsarbeit bestätigten Mehrwert von individuellen Faktoren in der Personalarbeit hat sich der Umfang erneut erweitert. Entsprechende agilere Ansätze zur Strukturierung dieses Themengebiets können demnach hilfreich sein, um z.B. sich durch regelmäßige Prüfungen der Praxisrelevanz in einer Langzeitstudie die Kernelemente bestätigen zu lassen. Eine ähnliche theoretische Vorgehensweise wie die für die vorliegende Forschungsarbeit gewählte Vorgehensweise (s. Abbildung 51 Methodik-Abfolge NEX) kann dabei herangezogen werden. Die regelmäßige theoretische Prüfung der Erkenntnisse und ein entsprechendes kritisches Hinterfragen sowie das Einbeziehen von Personalexperten kann dazu dienen, die anschließende quantitative Forschung regelmäßig auf den relevanten Stand zu bringen.

Die aus dieser theoretischen Herangehensweise resultierenden praktischen Implikationen für die Organisationen werden im Folgekapitel zusammengefasst.

4.2 Praktische Implikationen

Die Erarbeitung des Nachwuchs-Entwicklungs-Index hat vor allem die Unternehmenspraxis in den Mittelpunkt gestellt. Im Folgenden werden die vorangegangenen theoretischen und statistischen Ergebnisse in konkrete Handlungsempfehlungen für deutsche Unternehmen übersetzt.

Als wesentliche Zusammenfassung dieser Erkenntnisse dient die Methodik des Reifegradmodells (Englisch Capability Maturity Model), welches vor allem in der IT, jedoch auch in weiteren Unternehmensfeldern herangezogen wird, um einzelne Stufen der Prozessverbesserung zu definieren, zu evaluieren und zur kontinuierlichen Optimierung einer Unternehmung zu begleiten.³⁷⁵ Mit diesem prozessualen Blick wurde folgendes Reifegradmodell in Abbildung 52 NEX-Reifegradmodell (eigene Darstellung) entwickelt, um Organisationen eine Hilfestellung in der Entwicklung ihrer Nachwuchsmanagerarbeit zu ermöglichen. Ersichtlich ist dabei auch, dass in den Ergebnissen der Forschungsarbeit immer wieder verdeutlicht wird, dass das eingangs herangezogene Prozessmodell zum Talent Management nach Ritz & Thom (2018) mit den Abschnitten Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhalt, Entwicklung und Abgang / Kontakterhaltung auch durch die vorliegenden Untersuchungen bestätigt wurde. Aus diesem Gesichtspunkt ist der Talent Management Kreislauf ebenfalls im Reifegradmodell berücksichtigt worden.



Abbildung 52 NEX-Reifegradmodell (eigene Darstellung)

Entscheidend für das Verständnis des aufgezeigten Reifegradmodells in Abbildung 52 ist die klare Trennung der Prozessstufen (1-5) und die Individualisierung des Nachwuchs-Management-Prozesses. In der Abbildung wird deutlich, dass es einer individuellen Evaluation zu Beginn der Nachwuchs-Entwicklungs-Arbeit bedarf. Zu diesem Zweck wurde der vorliegende Index mit 16 Fragen entwickelt, deren Beantwortung dabei hilft, sich einen ersten Eindruck über die Prozessreife der Nachwuchsentwicklung zu verschaffen. Die eingegrenzten

³⁷⁵ Vgl. Anderegg (2000, S. 23)

Komponenten, erneut aufgezeigt in Anhang 8, helfen darüber hinaus Unternehmen, die richtigen Themen zu priorisieren sowie in einem zeitsparenden Ansatz eine schnelle Einschätzung zu erhalten. Der vollständige Fragebogen ist übersichtlich im Anhang 8 ab S. 172 dargestellt.

Im Vergleich der NEX-Komponenten (strukturell, personell) und im Abgleich mit den vorliegenden Untersuchungsdaten kann auf diese Weise ein hilfreicher erster Status quo festgestellt werden. Die ermittelten Perzentile der ersten Stichprobe in Tabelle 20 geben Aufschluss darüber, wie der eigene NEX zu beurteilen ist.

Tabelle 20 NEX Komponenten, Perzentile der Stichprobe

		NEX-S Komponente 1	NEX-P Komponente 2
N	Gültig	150	152
	Fehlend	9	7
Perzentile	10	2,60	1,83
	20	3,12	2,50
	25	3,29	2,83
	33	3,44	3,16
	50	4,00	3,66
	75	4,50	4,33
	80	4,58	4,36
	90	4,80	4,66

In Tabelle 20 NEX Komponenten, Perzentile der Stichprobe wird ebenso erkennbar, dass offenbar die teilnehmenden Unternehmen im strukturellen Segment einen höheren Professionalisierungsgrad erreichen, als es zur individuellen Komponente festgestellt werden konnte. Festzustellen ist, dass der NEX-S in der vorliegenden Stichprobe höher bewertet wird als der NEX-P. Ein möglicher Grund für dieses Ergebnis könnte in der Tatsache liegen, dass strukturelle Aspekte leichter aufzubauen sind als personeller Zusammenhalt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass personelle Professionalität eine solide Struktur voraussetzt; individuelle Professionalität also überhaupt erst dann entstehen kann, wenn eine solide strukturelle Professionalität bereits gegeben ist. Darüber hinaus ist es denkbar, dass diese Unternehmen ihre strukturellen Maßnahmen generell höher bewerten und diese auch in der Vergangenheit priorisiert haben. Auch hieraus ergibt sich eine weitere Handlungsempfehlung für Unternehmen, und zwar jene, vorerst ihre Kernprozesse zu priorisieren, um im Anschluss die personellen Maßnahmen zu etablieren. Dies kann zuerst einmal aus der vorliegenden Forschungsarbeit konstatiert und kann in Folgeuntersuchungen belegt werden.

Anhand der vorliegenden Ergebnisse wird zur Professionalisierung der Nachwuchsentwicklung empfohlen, den NEX zur Evaluation und zur Priorisierung der Handlungsmaßnahmen heranzuziehen. Das in Abbildung 52 erarbeitete Schaubild zeigt dafür Handlungsstränge und Evolutionsstufen der Professionalisierung auf, um im weiteren Verlauf der Umsetzung eine konkrete Zielsetzung zu ermöglichen. Die Realisierung der Professionalisierung wird in der Abfolge der strukturellen vor den personellen Komponenten empfohlen. Eine erneute Evaluation nach drei Monaten hilft im Prozessverlauf, die andauernde Entwicklung verfolgen zu können sowie die Zielerreichung zu überprüfen.

Als wesentliches Kernergebnis und praktische Handlungsempfehlung ist ersichtlich, dass sowohl strukturelle als auch individuelle Items (Komponente 1 und Komponente 2) in Zukunft in den deutschen Unternehmen mit einer personellen Sichtweise ihre Nachwuchsentwicklung im Managementbereich planen und umsetzen dürfen. Erkennbar ist dafür auch die Bedeutung eines erfolgreichen Retention-Managements durch die hoch geladenen Items ABG8 und ABG5: Ein Unternehmen kann dazu passend interpretieren, wie notwendig es ist, die „Employee Experience“, demnach die gesamte Betriebszugehörigkeitszeit eines Mitarbeiters proaktiv zu steuern und auch im Sinne des allgegenwärtigen „Talent Wars“ Mitarbeiterbindung auch über

diese Zugehörigkeitszeit hinaus zu berücksichtigen. Dass diese gesamte Laufbahn durch schriftlich festgehaltene Prozesse definiert ist, zeigt sich als weitere Handlungsempfehlung für Unternehmen. Dabei sollte auch die Qualität dieser Prozessbeschreibungen betrachtet werden, denn eine Verzahnung der Abläufe untereinander ist im Sinne einer professionellen Nachwuchsentwicklung entscheidend (Top-1-Item). Auch das chronologisch dritte strukturelle Item zeigt erneut die Notwendigkeit der holistischen Betrachtungsweise der Personalressource. Denn Talente müssen, wie ebenfalls im Prozesskreislauf aufgezeigt, eine Vielzahl von Abschnitten durchlaufen. Diese kosten das Unternehmen neben der erkennbar sinnvollen Investition auch Zeit – durch die Planung entsteht eine Vorwegnahme anstelle eines Hinterherlaufens. Schlussfolgernd und somit als Handlungsempfehlung resultierend ist eine ganzheitliche Betrachtung der Nachwuchsentwicklung in den drei Dimensionen Zeit, Struktur und Individuum.



Abbildung 53 NEX-Handlungsempfehlungen

Neben der inhaltlichen Sicht auf die praktischen Implikationen empfiehlt sich das in Abbildung 53 prozessuale Verständnis zum NEX ebenso: Ein Index, wie der vorliegende, dient neben dem punktuellen Überprüfen zum Professionalisierungsgrad der Personalentwicklung. Auf diese Weise können ebenso Zielwerte zum Reifegrad dessen vorab definiert und im Rückblick überprüft werden. Demnach erfolgt ein Verständnis zum agilen Berücksichtigen und Anpassen von Personalentwicklungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich generell, die Personalarbeit als strategischen Begleiter zum Unternehmenserfolg zu verstehen und diesen mit dieser Motivation auch dauerhaft zu überprüfen sowie im Alltag einzubeziehen. Auf diesem Weg entwickelt sich das Unternehmen zu einem proaktiven Beeinflusser ihrer Erfolgsfaktoren aus der Personalarbeit heraus.

Zusammenfassend lassen sich daraus folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmen konstatieren, um ein professionelles Personalmanagement auch im Sinne des Managementnachwuchses zu gestalten:

1. Den Mehrwert eines professionellen Personalmanagement allen Stakeholdern (intern, extern) verdeutlichen und dessen Anforderungen aufnehmen und selbstständig zur Professionalisierung der eigenen Personalarbeit als Grundlage heranziehen (Methodik zur Entstehung des PIX).
2. Den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters prozessual und personell berücksichtigen (s. PIX-Anpassung im Jahr 2010 in Kapitel 2.1.1 sowie Talent Management Prozess nach Ritz & Thom in Kapitel 2.2.3)
3. Eine Erhebung zur Standortbestimmung des eigenen Professionalisierungsgrades heranziehen (s. Abbildung 53) und regelmäßig zur Überprüfung des Optimierungserfolgs wiederholen.
4. Strukturelle Maßnahmen zur Professionalisierung der Managementnachwuchsarbeit priorisieren und im Anschluss individuelle Gesichtspunkte der professionellen Personalarbeit berücksichtigen.

4.3 Limitation der Forschungsarbeit

Alleine diese klare fundierte Erkenntnis kann sicherlich den deutschen Unternehmen helfen, die zukünftigen Prioritäten ihrer Organisation zu bestimmen, denn diese haben mit jüngster Krisenzeit, der weiteren Globalisierung und Wettbewerbssituation eine Vielzahl von zu bewältigenden Aufgaben auf ihrem Radar. Vermutlich ist dieser Hintergrund auch die Ursache für die scheinbar kleine, wenn auch theoretisch fundierte, Stichprobe von 164 Teilnehmern. Diese Stichprobe genügt zwar in jedem Fall den Erfordernissen einer Hauptkomponentenanalyse, mit dem engen Blick auf die Stichprobe lässt sich allerdings spekulieren, wie viel repräsentative Aussagekraft die beschriebenen Ergebnisse haben. Auch weitere hilfreiche demografische Angaben im Rahmen der Befragung könnte diese Beurteilung unterstützen. Damit verbunden ist es ebenso fraglich, ob selbst eine deutlich größere Stichprobe zu einer für alle Unternehmen zutreffenden Handlungsempfehlung geführt hätte bzw. führen kann. Die erhaltenen Datensätze sind in jedem Fall nur ein Auszug einer relevanten Gruppierung, und das auch noch zu einem speziellen Zeitpunkt. Gerade der Unternehmensalltag ist enorm dynamisch und vor allem in der jetzigen Zeit von vielen Einflüssen und Veränderungen geprägt. Zusätzlich gilt es auch eine wirtschaftliche Organisation als eine Art alleinstehenden und individuellen Organismus zu verstehen. Somit ergibt sich eine Vielzahl von Parametern, die eine eindeutige Aussagekraft der vorliegenden Ergebnisse beeinflussen. Zukünftige Studien sollten daher untersuchen, ob die Bedeutung der Items über verschiedene Branchen und verschiedene Zeitpunkte hinweg konstant bleibt.

Damit verbunden konnte dennoch aufgezeigt werden, dass die Korrelationsuntersuchungen belegten, dass zwischen Mitarbeiteranzahl und dem Professionalisierungsfaktor keine Zusammenhänge zu erkennen sind. Hieraus kann interpretiert werden, dass für eine professionelle Nachwuchsmanagerentwicklung nicht die Mitarbeiteranzahl entscheidend ist und somit die aufgezeigten Ergebnisse übergreifend genutzt werden können: Demnach kann diese Erkenntnis auch aufzeigen, dass ein Individualisierungsgrad nicht zwingend entscheidend für eine erfolgreiche Maßnahmenimplementierung ist, sondern gewisse strukturelle Faktoren auch grundlegend für alle Organisationsgrößen gelten.

Eine Untersuchung von Unterschieden zwischen den Branchen gestaltete sich für die vorliegende Arbeit jedoch schwierig. Bei der hohen Anzahl bestehender Branchen ist eine ausreichende Stichprobengröße für einen belastbaren Vergleich der verschiedenen Branchen nur schwer zu erreichen gewesen. Unterschiede zwischen den Branchen wurden daher nur deskriptiv angerissen. Um eine Aussagekraft für Branchen, Reifegrade und die weitere Professionalisierung zu generieren, kann demnach eine Benchmarking-Studie von hoher Relevanz sein.

Ebenso bietet diese Studie nur eine erste Validierung des NEX. Weitere Validierungsstudien wären hilfreich, um den NEX vertiefend zu prüfen und gegebenenfalls zu verfeinern. Eine hilfreiche Aussagekraft kann eine ergänzende Reliabilitätsprüfung bieten, die mit der vorliegenden Dissertation ausschließlich auf die interne Reliabilität (Cronbachs α) bezogen war. Demnach wäre es von Bedeutung etwa die Inter-Rater-Reliabilität (kommen unterschiedliche Experten desselben Unternehmens zu ähnlichen Ergebnissen) sowie die Retest-Reliabilität (Konstanz der Ergebnisse über verschiedene Messzeitpunkte) zu prüfen.

Hieran anlehnend kann eine wiederkehrende Längsschnittstudie in Betracht gezogen werden, so wie es auch im Rahmen des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index über einige Jahre umgesetzt wurde. Erkennbar war dabei allerdings auch, dass die Dynamik des Arbeitsmarktes einen hohen Einfluss hat, was auch zu Anpassungen der Items und Befragungsmethodik und zur Beendigung der Studie führt (s. Kapitel 2.1.1). Auch die in Kapitel 2.1.1 und 2.5 beschriebene grundsätzliche vorhandene Kritik an den Indizes des PIX und HPI sowie dem damit aufgezeigten notwendigen Anspruch an wissenschaftlichen Modellen zur Bewertung von Personalarbeit sensibilisieren erneut dafür. Eine grundlegende Antwort zur erfolgreichen Personalarbeit im Sinne der Wirtschaftlichkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter ist in der dynamischen Umwelt erschwert. Dennoch wären die vorliegenden Erkenntnisse mit einem beispielsweise zweiten Messpunkt aussagekräftiger, um sie im Zeitverlauf übereinander zu legen. Somit entsteht auch ein Forschungsansatz, um die zeitliche Dynamik zu hinterfragen und beurteilen zu können. In diesem Kontext ist es auch möglich die entwickelten Handlungsempfehlung, auch im Sinne der Reifegradmethodik, tiefer auf den Praxiserfolg zu analysieren. Interessant wird dabei vor allem der Vergleich weiterer Länder und demnach der internationale Arbeitgebermarktvergleich sein, denn die Untersuchung hat lediglich deutsche Unternehmen berücksichtigt. Der übergreifende Ansatz kann wahrscheinlich für eine hohe Lernkurve durch den Vergleich sorgen, und Unternehmen einen weiteren Ansatz zur sinnvollen Priorisierung ihrer Personalarbeit aufzeigen.

4.4 Ausblick

„Professionalisierung ist nichts Statisches, sondern ein Prozess“.³⁷⁶

Zu dieser Erkenntnis kommt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung, sowie die vorliegende Forschungsarbeit. Die Kombination der in diesem Kapitel vorab aufgezeigten theoretischen und praktischen Implikationen mit den erkannten Limitationen der Studienarbeit zeigt auf, welchen Ausblick die Forschungsarbeit bieten kann. Grundlegend lässt sich hierzu festhalten, dass ein einmalig festgehaltener Index zu diesem Zeitpunkt nur eine erste Beantwortung von den aufgezeigten Forschungsfragen bieten kann. Deutlich wurde nämlich auch, dass die Dynamik der Arbeitswelt und die sich steigernde Komplexität es fordern, dass mit regelmäßigen Abständen diese Professionalisierungsfragen gestellt werden. Die Motivation hierzu wurde ausreichend in dem sich wirtschaftlich und kulturell lohnenden Mehrwert durch eine Professionalisierung der Personalarbeit aufgezeigt.

Ebenso konstatiert der DGfP, dass eine individuelle Aussagekraft ihres PIX auf alle Unternehmensformen nicht umsetzbar ist und somit lediglich erste Hinweis festgehalten werden können.³⁷⁷ Um diese Aussagekraft zu erweitern, gilt es zum einen langfristige, sich agil anpassende Studien zu ergänzen und zum anderen auch den NEX als Indize für die eigene Personalentwicklungsarbeit heranzuziehen. Auf diese Weise entsteht, wie auch beim PIX empfohlen, eine Form des Personalentwicklungscockpits sowie eine Unterstützung im Transformationsprozess möglicher Maßnahmen zur Überprüfung zwischen Ist- und Soll-Kenngrößen. Auf diese Weise kann auch die Bedeutung des Benchmarkings für Unternehmens erweitert werden, da weitere Daten verschiedener Unternehmen vorliegen.

³⁷⁶ DGfP e.V. (2005, S. 100)

³⁷⁷ Vgl. DGfP e.V. (2005, S. 89f)

Es wird als roter Faden der vorliegenden Forschungsarbeit immer wieder deutlich, wie komplex die HR-Struktur zu verstehen ist und dass sich Unternehmen in ihrer Entwicklung nicht anhalten lassen, um diese Komplexität mit der notwendigen Ruhe aufzuarbeiten. Die dynamische Markt- und Unternehmensentwicklung nehmen demnach einen starken Einfluss auf die Ansätze, die damit verbundene Personalarbeit zu systematisieren. Damit zeigt sich auf, dass Unternehmen durchaus Unterstützungshilfen aus der Wissenschaft benötigen, um derartige Komplexität zu verstehen und Lösungsansätze zu generieren. Die beschriebenen Herangehensweisen durch den HPI, dem PIX und dem auch hier vorliegende NEX sollten demnach auch als Hilfestellung verstanden werden. Bereits bestehende Modelle zum Umgang mit der VUCA-geprägten Unternehmenswelt könnten demnach auch herangezogen werden, um dem dynamischen HR-Alltag gerecht zu werden: Demnach könnten agile Ansätze rund um agile Projektsteuerung und dynamische Anpassungsfähigkeit auch in der Forschung herangezogen werden. Auch die vorliegenden Untersuchungen zeigen, dass lernende Organisationen einen Erfolgsfaktor darstellen können. Ein mögliches lernendes Forschungsvorhaben könnten gleichermaßen zur langfristigen Hilfestellung für die beschriebenen komplexen HR-Herausforderungen dienen.

Grundlegend kann dieser Mehrwert durch den Nachwuchs-Entwicklungs-Index auch zukünftig bestehen bleiben, wenn Organisationen die Personalarbeit generell als strategischen Partner für ihren Unternehmenserfolg verstehen. Hierzu sollte die vorliegende Forschungsarbeit ebenso einen Beitrag liefern.

4.5 Fazit

Trotz jeder praktischen und theoretischen Herausforderung, die in dieser Arbeit zum Thema der professionellen Personalentwicklung aufgezeigt werden konnte, blieb dennoch die Erkenntnis bestehen: Es lohnt sich in seine Personalentwicklung zu investieren: Demnach hat auch die vorliegende Forschung einen wesentlichen Teil für Impulse und Strategien beigetragen, um in die richtigen Professionalisierungsmaßnahmen zu investieren. In Zukunft sollte man bei dieser Investition neben den strukturellen Faktoren auch das Mitarbeiterindividuum berücksichtigen. Es ist demnach noch entscheidender geworden als Lernende Organisation den holistischen Ansatz einer Mitarbeiterlaufbahn zu durchdenken, mit Prozessen langfristige Rahmen zu setzen und mit einer individuellen Brille das größte Mitarbeiterpotenzial zu erarbeiten. Dieses Investment ist keine Einbahnstraße: Unternehmen, die diesen Grundsatz berücksichtigen, erhalten auch ihren Return-on-Investment durch eine professionelle Nachwuchs-Entwicklungs-Arbeit. Der im Rahmen dieser Arbeit entwickelte NEX kann hierzu einen Beitrag leisten, in dem professionelle Personalarbeit im Sinne des Individuums und der Managementnachwuchses klar erkennbare Strukturen gegeben und auf diese Weise transparente und standardisierbare Maßnahmen entwickelt wurden.

Anhang

5 Literaturverzeichnis

- AG, V. (28. März 2020). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Von https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2019/Nichtfinanzieller_Bericht_2019_d.pdf abgerufen am 29. Mai 2022.
- Ambrosius, G. (2018). *Globalisierung*. Siegen: Springer Gabler.
- Anderegg, B. (200). *IT-Prozessmanagement effizient und verständlich*. Braunschweig: Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH.
- Anderson, N. (2017). *Das Verhältnis zwischen Praxis und Forschung*. In: Krause, D. E. *Personalauswahl* (S. 1-23). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Andrzejewski, L. (2002). *Handbuch für ein professionelles wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management*. München: Luchterhand.
- Antidiskriminierung, I. F. (12. März 2020). *Mehrwert Vielfalt – Zahlen, Daten, Fakten*. Von https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_IKA_Zahlen_Daten_Fakten_Copys.pdf abgerufen am 29. Mai 2022.
- Arbeit, I. N. (23. Juni 2020). *Führungskultur im Wandel*. Von http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/inqa-monitor-fuehrungskultur-2014.pdf?__blob=publicationFile abgerufen am 30. Mai 2022.
- Armutat, S. (2003). *Kompetenzentwicklung im universitären Studienfach Personal für das Berufsfeld Personalmanagement*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Bader, D. (29. März 2020). *Fähige Manager bringen Firmen vorwärts: Das ist der Beweis*. Von <https://www.handelszeitung.ch/blogs/free-lunch/faehige-manager-bringen-firmen-vorwaerts-das-ist-der-beweis-1378244> abgerufen am 01. Oktober 2022
- Bauer, L. (17. August 2022). *FACHKRÄFTEMANGEL UND HUMAN RESOURCES*. Von <https://www.themenschmiede.com/fachkraeftemangel-und-human-resources> abgerufen am 29. September 2022.
- Baum, S. (2009). *Einfluss von Unternehmenskultur auf Performance*. München: Grin Verlag.
- BCG, E. (15. März 2020). *Creating People Advantage 2013*. Von Lifting HR Practice to the next level: http://image-src.bcg.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm108-91995.pdf abgerufen am 01. November 2022.
- Beck, P. D. (15. März 2020). *HR-Image 2009*. Von Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen (Studienbericht): https://media.haufe-group.com/media/attachmentlibraries/rp/Personal/Studienbericht_HRImage.pdf abgerufen am 01. Februar 2022.
- Becker, M. (2011). *Systematische Personalentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Becker, M. (2011). *Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

- Berlitz Deutschland GmbH. (09. Februar 2020). *Ressourcenschonender Weiterbildungstrend - Learning Nuggets*. Von <http://news.berlitz.de/ressourcenschonender-weiterbildungstrend-learning-nuggets-57wwfxn1y> abgerufen am 01. März 2023.
- Bharwaney, G., Bar-On, R., & MacKinlay, A. (02. Februar 2020). *EQ and the Bottom Line*. Von http://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney_BarOn_MacKinlay_EQ_and_Bottom_Line.pdf abgerufen am 18. März 2022.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bleicher, K. (2004). *Das Konzept integratives Management*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Bollwitt, B. (2010). *Herausforderung demographischer Wandel*. Hamburg: VS Verlag für.
- Bonn, I. (12. März 2020). *Triebwerke des Erfolgs: Innovationsstärke, Export und Diversity Management*. Von [https://www.ifm-bonn.org/home/newsdetail/?tx_ifmstudies_newsdetail\[news\]=235&cHash=e02261739ec825f7daa21a80808d3a6e](https://www.ifm-bonn.org/home/newsdetail/?tx_ifmstudies_newsdetail[news]=235&cHash=e02261739ec825f7daa21a80808d3a6e) abgerufen am 19. Februar 2023.
- Boston Consulting Group. (01. Dezember 2014). *Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions*. Von <https://www.bcg.com/publications/2014/organization-human-resources-creating-people-advantage> abgerufen am 25. März 2023.
- Bradley, C., Dawson, A., & Smit, S. (26. Mai 2022). *The strategic yardstick you can't afford to ignore*. Von <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategic-yardstick-you-cant-afford-to-ignore> abgerufen am 25. März 2023.
- Breisig, T. (2014). *Entwicklung von Führungskräften*. Stuttgart: Hans-Böckler-Stiftung.
- Brenner, D. (2014). *Onboarding*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brustman, E. (2006). *Personalmanagement und Personalentwicklung in KMU. Zum Stand der Forschung*. Nürnberg: GRIN Verlag.
- Bundesamt, S. (25. Januar 2020). *14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Von https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/_inhalt.html#sprg261398 abgerufen am 25. März 2023.
- Bundesamt, S. (29. Februar 2020). *Bruttoinlandsprodukt 2018 - für Deutschland*. Von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/BIP2018/pressebroschuere-bip.pdf?__blob=publicationFile abgerufen am 25. März 2023.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND KLIMASCHUTZ. (06. März 2022). *Unternehmen in Deutschland in der Corona-Krise*. Von <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2020/08/kapitel-1-4-unternehmen-in-deutschland-in-der-coronakrise.html#:~:text=Viele%20Unternehmen%20reagierten%20zudem%20mit,zum%20Teil%20bereits%20Stellen%20abbauen> abgerufen am 25. März 2023.
- Capelli, P. (2008). *Talent on demand*. Boston: Harvard Business School Press.

- Chandran, R., La Boutetiere, H., & Dewar, C. (26. Mai 2022). *McKinsey*. Von Ascending to the C-suite: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/ascending-to-the-c-suite> abgerufen am 25. März 2023.
- Cielsieki, M., & Schutz, T. (2018). *Digitale Führungskräfteentwicklung*. Berlin: Springer Gabler.
- Coltman, T., Divenney, T., T.M., M., & Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 1250-1262.
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Consulting, W. (17. März 2022). *Fluktuation, Fluktuationskosten: Heimliche Gewinnvernichtung*. Von <https://io-group.de/fluktuation-fluktuationskosten-verdeckte-gewinnvernichtung/> abgerufen am 25. März 2023.
- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Deller, J., Kalke, P., & Passaro, F. (2009). DER HUMAN-POTENTIAL-INDEX (HPI): CHANCE UND RISIKO. *Zeitschrift für Management*, S. 369-372.
- Deloitte. (29. März 2020). *Talente für den Mittelstand*. Von <https://us.vocuspr.com/ViewAttachment.aspx?EID=WbIHbLrzQqnmMwkySnsVFNCIWR4HCmj8v98GN9%2bWXRg%3d> abgerufen am 30. April 2023.
- Deloitte Development LLC. (26. Mai 2022). *High-Impact Leadership*. Von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-audit-abm-scotia-high-impact-leadership.pdf> abgerufen am 30. April 2023.
- Deloitte, G. (14. April 2019). *Chefsache: Mit Digital Leadership die Zukunft gestalten!* Von https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/digital-leadership.html?id=de:2ps:3gl:eng_so:digital-leadership&gclid=EAIaIQobChMlrOuChk6zP4QIVgeR3Ch2tqAyoEAMYAiAAEgIsjPD_BwE abgerufen am 30. April 2023.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (März 2016). Arbeitn 4.0. *Personalführung*, S. 46-47.
- DGFP. (15. März 2020). *Satzung der DGFP*. Von https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/01_20161101_Satzung.pdf abgerufen am 01. März 2021.
- DGFP. (15. März 2020). *Tätigkeitsbericht der DGFP*. Von https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/Ttigkeitsbericht-2015-2016.pdf abgerufen am 01. März 2021.
- DGFP. (15. März 2020). *Über uns*. Von <https://www.dgfp.de/verein/ueber-uns/> abgerufen am 01. März 2021.
- DGfP e.V. (2004). *PIX - der Personalmanagement-Professionalisierung-Index der DGFP*. Düsseldorf: DGfP e.V.
- DGfP e.V. (2008). *Ergebnisse einer Befragung der DGfP e.V. zur Professionalisierung des Personalmanagements*. Düsseldorf: DGfP e.V.
- DGFP e.V. (2008). *Integriertes Personalmanagement in der Praxis: Prozesse und professionelle Standards*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

- DGfP e.V. (2011). *DGFP Langzeitstudie. Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der pix-Befragung 2010*. Düsseldorf: DGfP e.V.
- DGfP e.V. (2012). *DGFP-LANGZEITSTUDIE PROFESSIONELLES PERSONALMANAGEMENT: ERGEBNISSE DER PIX-BEFragung 2012*. Düsseldorf, NRW, Deutschland.
- DGfP, e. (23. Juni 2020). *ZUKÜNFTIGE AUSRICHTUNG*. Von DER PERSONALENTWICKLUNG: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispa-piere/201901_Praxispapier_Zukunft.pdf abgerufen am 01. März 2021.
- DGfP, e. (06. Juni 2020). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. Von https://www.dgfp.de/hr-wiki/Zwischen_Anspruch_und_Wirklichkeit_Generation_Y_finden_f%C3%B6rdern_und_binden.pdf abgerufen am 01. März 2021.
- Kaehler, B. (01. Februar 2015). Personalstrategie als Erfolgsfaktor – HR-Management der langen Linien. *Arbeit und Arbeitsrecht*, S. 72-74.
- Dr. Wegerich, C. (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Drucker, P. (1. December 1959). Work and Tools. *Technology and Culture*, S. 28-37.
- Duden.de. (18. Januar 2020). *Duden.de*. Von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Talent> abgerufen am 28. Juli 2021.
- Edwards, J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology. International review of industrial and organizational psychology*, S. 283–357.
- Englert, M., & Ternès, A. (2019). *Nachhaltiges Management*. Berlin: Springer Gabler.
- Feller, G. (2007). Ein Klimaindex für die Weiterbildungslandschaft. *REPORT*, S. 61-74.
- Fidell, L., & Tabachnick, B. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Field, A., & Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: California-SAGE Publications.
- Fietze, S. (Juni 2011). Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit "Wer schaffen will, muss fröhlich sein!". *SOEpapers on Multidisciplinary Panel Data Research*, S. 1-44.
- Fischer, J., & Unger, W. (2001). *Führung und Organisation*. Deutschland: Jehle.
- Freie Hansestadt Bremen. (Dezember 2004). *Leitfaden zur erfolgreichen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*. Von https://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Leitfaden_Einarbeitung%20neuer%20MitarbeiterInnen.pdf abgerufen am 28. Juli 2021.
- Friedemann Nerdinger, G. B. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer-Verlag .
- Friedrichs, P., & Scholz, C. (September 2009). Zank um den Human-Potential-Index. *managerSeminare 138*.

- Gallup GmbH. (28. März 2020). *ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2018*. Von https://www.gallup.de/file/245450/Engagement_Index_2018_Presentation.pdf abgerufen
- Garvin, D. (26. Januar 2020). *Building a Learning Organization*. Von <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> abgerufen am 02. März 2022.
- Gehm, F. (22. März 2020). *Nach der Generation Z verlieren auch die Millennials die Lust am Arbeiten*. Von <https://www.gruenderszene.de/karriere/generation-z-millennials-lust-am-arbeiten> abgerufen am 01. Juli 2022.
- Godfred Boateng, T. N.-Q. (11. Juni 2018). Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. *Front. Public Health*.
- Goffin, H. (2020). *Erfolgsunternehmen - empirisch belegte Wege an die Spitze*. Ratingen: Springer Gabler.
- Gözlner, H., & Meyer, P. (2018). *Emotionale Intelligenz in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Green, D. (08. Dezember 2022). *12 HR Trends for 2023: Humanising (the Future of) Work*. Von <https://www.linkedin.com/pulse/12-hr-trends-2023-humanising-future-work-david-green/> abgerufen am 01. Juli 2022.
- Grote, S. (2012). *Die Zukunft der Führung*. Berlin: Springer.
- Group, H. (04. April 2020). *Onboarding-Werkstatt #1: Was ist Onboarding und warum ist es wichtig?* Von <https://www.myonboarding.de/magazin/onboarding-werkstatt-1-was-ist-onboarding-und-warum-ist-es-wichtig> abgerufen am 01. Juli 2022.
- Handelsblatt GmbH. (14. April 2019). *Ranking*. Von Die beliebtesten Arbeitgeber der Welt: <https://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/ranking-unternehmen-muessen-sich-um-nachwuchs-bemuehen/8799398-2.html> abgerufen am 01. Juli 2022.
- Harvard Business Manager. (2004). *Was gute Führungskräfte ausmacht*. Frankfurt: Harvard Business Manager.
- Haufe Group. (06. Juni 2020). *Weiterbildungstrends in Deutschland 2018*. Von https://www.haufe.de/media/weiterbildungstrends-in-deutschland_449122.html abgerufen am 01. Juli 2022.
- Hays AG. (26. Mai 2022). *HR-REPORT 2014/2015*. Von SCHWERPUNKT FÜHRUNG: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2014-2015-schwerpunkt-fuehrung> abgerufen am 01. Juli 2022.
- Heidecker, M. (2003). *Werteorientiertes Human Capital Management*. Wiesbaden: Springer.
- Heidenreich, M. (1999). Berufskonstruktion und Professionalisierung. In H.-J. Apel, K.-P. Horn, P. Lundgreen, & U. Sandfuchs, *Professionalisierung pädagogischer Berufe im historischen Prozeß* (S. 35-58). Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Heider-Lang, J. (2016). *Wie lernt die Web-2.0.-Generation*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Hell, B., Manni, E., Arnoneit, C., & Baldinger, A. (Dezember 2018). Digitalisierung als Lösung? *personalSCHWEIZ*, S. 32-34.
- Heller, J. (2019). *Resilienz für die VUCA-Welt*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Herget, J., & Strobl, H. (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis*. Wiesbaden: Springer.

- Hinterhuber, H. (2011). *Die 5 Gebote für exzellente Führung*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Inst. für Management- Markt und Medieninformationen.
- Hockling, S. (13. April 2019). *Zeit.de*. Von Oft werden junge Leistungsträger verbrannt: <https://www.zeit.de/karriere/2016-12/nachwuchs-fuehrungskraefte-foerderung-unternehmen-karriere> abgerufen am 17. Februar 2023.
- Hofmann, L. (2000). *Führungskräfte in Europa*. Wiesbaden: Gabler.
- Holland, J. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Holste, J. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hölzle, P. (2013). Strategien der Personalentwicklung. In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung* (S. 78-103). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hooper, D. (2012). *Exploratory Factor Analysis*. Cork: Oak Tree Press.
- HRM.de. (02. Dezember 2009). *Was bisher geschah: Chronik der Ereignisse zum HPI*. Von <https://www.hrm.de/was-bisher-geschah-chronik-der-ereignisse-zum-hpi/> abgerufen
- INFObases GmbH. (01. Dezember 2021). *Studien bestätigen verstärkte digitale Bildungstrends*. Von <https://checkpoint-elearning.de/wissen/studien-bestaetigen-verstaerkte-digitale-bildungstrends> abgerufen am 05. Mai 2023.
- Initiative neue Qualität der Arbeit. (23. April 2023). *Die fünf Schritte der strategischen Personalplanung in KMU*. Von <https://www.inqa.de/DE/wissen/fuehrung/fuehrungskultur/strategische-personalplanung.html> abgerufen am 02. Mai 2023.
- Institut der Deutschen Wirtschaft. (22. Mai 2022). *IW-Trends 4/2020*. Von IW-Weiterbildungserhebung 2020: Weiterbildung auf Wachstumskurs: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-04-07_Seyda_Placke.pdf abgerufen am 02. Mai 2023.
- Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. (08. Mai 2019). *Metastudie 2019: Führungskompetenzen*. Von Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter abgerufen am 01. Juni 2022.
- Jaeger, B. (2004). *Humankapital und Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Joyce, W., Nohria, N., & Roberson, B. (2003). *What really works, The 4+2 formula for sustained business success*. New York: Harper Business.
- Kägi, I. (17. März 2022). *Best Practices im Personal- und Talentmanagement*. Von <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blog/Posts/2020/10/HR-Management-1013-Best-Practices-im-Personal-und-Talentmanagement> abgerufen am 01. Mai 2022.
- Kestel, C. (26. Mai 2022). *Harvard Business Manager*. Von Die menschliche Seite des CEO: <http://www.harvardbusinessmanager.de> abgerufen am 29. Oktober 2022.
- Kienbaum. (16. Juni 2022). *Trust in Talent*. Von Talent-Management-Studie 2018: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/04/Talent_Managment_Studie_2018_Kienbaum_Trust_in_Talent.pdf abgerufen am 29. Oktober 2022.
- Kieser, A., & Ebers, M. (2019). *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Köhn, A. (29. März 2020). *Der Zusammenhang von transformationaler Führung auf der Ebene der Geschäftsführung, Innovationstypen und Unternehmenserfolg*. Von https://epub.ub.uni-greifswald.de/frontdoor/deliver/index/docId/642/file/diss_koehn_anne.pdf abgerufen am 02. Februar 2022.
- Kratz, H.-J. (1997). *Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren*. Berlin: Ueberreuter Wirtschaft.
- Krause, D. E. (2017). *Personalauswahl*. Berlin: Springer.
- Krause, K.-T. (2007). *Emotionale Intelligenz - Soft Skill für Manager?* Norderstedt: Books on Demand.
- Krell, G., Sieben, B., & Vinz, B. (2009). *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt am Main: Campus.
- Krieger, W., & Hofmann, S. (2018). *Blended Learning für die Unternehmensdigitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krömmelbein, S., & Schmid, A. (2000). *Globalisierung, Vernetzung und Erwerbsarbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krügl, S., & Reindl, C. (2017). *People Analytics in der Praxis*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Krystek, U., & Zur, E. (2002). *Handbuch Internationalisierung*. Heidelberg Berlin: Springer Verlag.
- Lackner, K. (29. Februar 2020). *Millennials und Nexters*. Von <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0433-7> abgerufen am 18. März 2021.
- Laraway, R. (2022). *When they win, you win*. New York: St. Martins Press.
- Lebowitz, S. (15. April 2023). *Boomerang-Bewerbung: Zum alten Arbeitgeber zurückkehren, um mehr Geld zu verdienen und die Karriere voranzutreiben*. Von <https://www.businessinsider.de/karriere/boomerang-bewerber-von-rueckkehr-in-den-alten-job-profitieren-b/> abgerufen am 29. Mai 2023.
- Lindner, D., Ludwig, T., & Amberg, M. (14. November 2017). *Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung*. Von <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0425-7> abgerufen am 28. November 2021.
- LinkedIn Talent Solutions. (23. April 2023). *Die Zukunft des Recruitings*. Von <https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions/resources/future-of-recruiting> abgerufen am 29. April 2023.
- Loscher, G. (2021). *Quick Guide People Analytics*. Neubiberg: Springer Gabler Verlag.
- Ludwig, T., Kotthaus, C., Stein, M., Durt, H., Kurz, C., Wenz, J., & Wulf, V. (2018). Arbeiten im Mittelstand 4.0 – KMU im Spannungsfeld des digitalen Wandels. *HMD* 55, S. 71–86.
- Management, R. (13. April 2019). *Talent Management: Accelerating Business Performance*: https://www.manpowergroup.de/fileadmin/manpowergroup.de/Download/Right_Management_Talent_Management_Accelerating_Business_Performance_White_Paper.pdf abgerufen am 23. März 2020.
- Mann, R. (1990). *Das visionäre Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

- Manpowergroup. (22. März 2020). *MILLENNIALS: KARRIEREWÜNSCHE*. Von https://www.manpowergroup.de/fileadmin/manpowergroup.de/Download/2016_11_15_Millennials.pdf abgerufen am 23. März 2021.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meifert, M. (2015). *Strategische Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn, *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften* (S. 465-477). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Michalk, S., & Ney, M. (2018). *Personalentwicklung als Führungsaufgabe*. Freiburg: Haufe.
- Michel, H. (2022). *Leadership im sich verändernden wirtschaftlichen und sozialen Kontext*. Von https://edoc.ub.uni-muenchen.de/26582/13/Michel_Hans-Peter.pdf abgerufen am 29. Januar 2023.
- MMB Institut. (09. Februar 2020). *Startseite*. Von Herzlich Willkommen beim mmb Institut: <https://www.mmb-institut.de/> abgerufen am 10. Februar 2021.
- MMB-Institut. (02. Februar 2020). *Auf dem Weg zum Assisted Learning? Von Ergebnisse der Trendstudie MMB Learning Delphi 2018/2019*: <https://www.mmb-institut.de/downloads/mmb-learning-delphi-2018-2019-auf-dem-weg-zum-assisted-learning/> abgerufen am 10. Februar 2021.
- Mortensen, M., & Amy C., E. (Januar 2023). Talent Management: Rethink Your Employee Value Proposition. *Havard Business Review*.
- Moskaliuk, J. (2019). *Beratung für gelingende Leadership 4.0*. Wiesbaden: Springer.
- Neufeld, J., Rasmussen, H., Lopez, S., Ryder, J., Magyer-Moe, J., Edwards, L., & Bouwkamp. (März 2006). The Engagement Model of Person-Environment Interaction. *The Counseling Psychologist*, S. 245-259.
- Nink, M. (2018). *Engagement Index*. München: Redline Verlag.
- Nitzsche, M. (09. Februar 2020). *SpringerProfessional*. Von Wie Lernen mit Augmented Reality motiviert: <https://www.springerprofessional.de/aus--und-weiterbildung/augmented-reality/wie-lernen-mit-augmented-reality-motiviert/16303364> abgerufen am 21. März 2021.
- Nixdorf, O. (28. Juli 2020). *Nixdorf Consulting*. Von Sinn statt Karriere: Wie die neue Generation die Arbeitswelt auf den Kopf stellt.: <http://www.nixdorf-consulting.com/lesenswert-sinn-statt-karriere-wie-die-neue-generation-die-arbeitswelt-auf-den-kopf-stellt/> abgerufen am 21. März 2021.
- O'Connor, B. (2002). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instrumentation, and Computers*, 396-402.
- O'Connor, B. (07. April 2023). *Brian P. O'Connor*. Von <https://oconnor-psych.ok.ubc.ca/nfactors/parallel.sps> abgerufen am 29. Oktober 2022.
- Oertel, J. (2007). *Generationsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pawlowsky, P., & Bäumer, J. (1996). *Betriebliche Weiterbildung*. München: C.H. Beck.

- Perlmutter, H. (1965). L'entreprise internationale. Trois conceptions. *Revue economique et sociale* 23, S. 151-165.
- Perrin, T. (29. März 2020). *Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen*. Von Mythos und Realität: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Was_Mitarbeiter_bewegt_zum_Unternehmenserfolg_beizutragen_-_Mythos_und_Realit%C3%A4t_-_Global_Workforce_Study.pdf abgerufen 01. Mai 2021.
- Peter Sedlmeier, F. R. (2013). *Forschungsmethoden und Statistik*. Hallbermoos: Pearson.
- Petry, T., & Jäger, W. (2018). *Digital HR*. Freiburg: Haufe.
- Pickel, G., & Pickel, S. (2009). Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn, *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften* (S. 429-463). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pinnow, D. (2012). *Führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pinnow, D. F. (2012). *Führen, worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- PONS. (05. August 2018). *Wörterbuch*. Von <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/professio> abgerufen am 01. September 2019.
- Prof. Dr. Dowling, M., Prof. Dr. Eberspächer, J., & Dr. Picot, A. (2003). *eLearning in Unternehmen*. Berlin : Springer-Verlag.
- Protiviti GmbH. (Dezember 2021). *Executive Perspectives on Top Risks for 2022 and 2031*. Von <https://blog.protiviti.com/2021/12/09/executive-perspectives-on-top-risks-for-2022-and-2031-global-leaders-expect-talent-and-other-challenges-over-next-year-and-decade-according-to-latest-protiviti-nc-state-university-survey/> abgerufen am 09. Dezember 2021.
- Protiviti GmbH. (09. December 2021). *Executive Perspectives on Top Risks for 2022 and 2031*. Von <https://blog.protiviti.com/2021/12/09/executive-perspectives-on-top-risks-for-2022-and-2031-global-leaders-expect-talent-and-other-challenges-over-next-year-and-decade-according-to-latest-protiviti-nc-state-university-survey/> abgerufen am 09. Dezember 2021.
- Reinhardt, R. (16. Juli 2020). *Die europäische Personalentwicklung im Wandel: Von Selbstverständnis und Praktiken in lernorientierten Unternehmen*: http://www.hampp-verlag.com/Archiv/3_00_Reinhardt.pdf abgerufen am 01. Dezember 2021.
- Reinmann-Rothmeier, G., & Mandl, H. (2001). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In A. Krapp, & B. Weidenmann, *Pädagogische Psychologie* (S. 603-648). Weinheim: Beltz.
- Riekhoff, H.-C. (2006). *Strategien der Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Ritz, A., & Thom, N. (2018). *Talent Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Roederer, J. (2011). *Der Einfluss der Persönlichkeit von Topmanagern und der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Rögner, S. (04. April 2020). *Systematisches Onboarding statt ‚Schupps ins kalte Wasser‘*. Von <https://www.perwiss.de/personalbindung-durch-onboarding.html> abgerufen am 01. Mai 2021.
- Rosenberg, M. (2012). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann Verlag.

- Rothemann, & Coetzer. (2003). THE BIG FIVE PERSONALITY DIMENSIONS AND JOB PERFORMANCE. *Journal of Industrial Psychology*, S. 68-74.
- Rump, J. (25. Januar 2020). *Arbeitswelt 2050*. Von https://www.akbw.de/download/ILS2010/Arbeitswelten%202050_24.09.10_V%202.pdf abgerufen am 04. Februar 2020.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Sauter, S., Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2015). *E-Learning und Blended Learning*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheele, D. (17. Juli 2022). *WirtschaftsWoche: ARBEITNEHMERMARKT*. Von Die Arbeit wird uns nicht ausgehen – aber...: <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/arbeitnehmermarkt-die-arbeit-wird-uns-nicht-ausgehen-aber-/28505482.html> abgerufen am 19. Februar 2023.
- Scheffel, C. (2009). *Die Lernende betriebliche Organisation*. München: Grin.
- Schiele, J. (15. März 2020). *Deloitte*. Von Personenschwund und Qualifikationsdefizit gefährden Unternehmen weltweit: <https://www.presseportal.de/pm/60247/654366> abgerufen am 14. April 2021.
- Schofield, C., & Honore, S. (2009). *Generation Y and learning*. The Ashridge Journal.
- Schofield, C., & Honoré, S. (01 2011). Generation Y and Learning: A Changing World. *The Future of Learning*, S. 106-123.
- Schofield, C., & Honoré, S. (2011). Generation Y and Learning: A Changing World. In S. Voller, E. Blass, & V. Culpin, *The Future of Learning*. London: Palgrave Macmillan.
- Scholz, C. (25. Juni 2009). *Wissenschaftspolitik*. Von Wirtschaftswissenschaftler Scholz Human-Potential-Index ist Personalmanagement aus der Retorte: <https://nachrichten.idw-online.de/2009/06/25/wirtschaftswissenschaftler-scholz-human-potential-index-ist-personalmanagement-aus-der-retorte> abgerufen am 01. September 2022.
- Schubert, D. (2013). *Kompetenz zur Führung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulz, C., Sailer, M., Kiesewetter, J., Meyer, C., Gurevych, I., Fischer, F., & Fischer, M. (09. Februar 2020). *Fallsimulationen und automatisches adaptives Feedback mittels Künstlicher Intelligenz*. Von https://www.researchgate.net/profile/Michael_Sailer2/publication/320616057_Fallsimulationen_und_automatisches_adaptives_Feedback_mittels_Kunstlicher_Intelligenz_in_digitalen_Lernumgebungen/links/59f09ad70f7e9beabfca2898/Fallsimulationen-und-automatisches- abgerufen am 01. März 2022.
- Schüür-Langkau, A. (13. April 2019). *Nachwuchs fördern durch "Training on the job"*. Von <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/nachwuchs-foerdern-durch-training-on-the-job/6600836> abgerufen am 01. März 2022.

- Schwägerl, C. (28. Juli 2020). *Wenn aus Mitarbeitern Alumni werden*. Von <https://www.presssprecher.com/nachrichten/wenn-aus-mitarbeitern-alumni-werden-142996185> abgerufen am 01. März 2022.
- SGD, S. D. (06. Juni 2020). *Trend 2018: Kein Aufstieg ohne Weiterbildung*. Von <https://www.presseportal.de/pm/76906/3896343> abgerufen am 01. März 2022.
- Sorge, N.-V. (29. März 2020). *Forscher warnen vor Topmanager-Knappheit*. Von <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fachkraeftemangel-erreicht-topetagen-in-unternehmen-a-1165220.html> abgerufen am 01. März 2022.
- Statista.de. (06. März 2022). *Unternehmen in Deutschland: Anzahl der rechtlichen Einheiten¹ in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklassen im Jahr 2020*. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nach-beschaeftigtengroessenklassen/> abgerufen am 01. Oktober 2022.
- Stein, V. (2005). Rhetorik statt Qualität. *CoPers*, S. 28-30.
- Stein, V. (2009). Der Human-Potential-Index (HPI) als multiples Informationsasymmetrie-Problem. *Zeitschrift für Management* 4, S. 373-382.
- Stoffel, J. (2015). *The War for Talent. Gewinnen und Binden von High Potentials am sich wandelnden Arbeitsmarkt*. München: Grin Verlag.
- Trendence Institut GmbH. (28. März 2020). *Top-Arbeitgeber im Bereich Weiterbildungsmöglichkeiten*. Von <https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings/studenten/faktor/weiterbildungsmoeglichkeiten> abgerufen
- Universität St. Gallen. (04. April 2023). *Trend-Barometer: People Management 2023*. Von <https://www.pwc.de/de/human-resources/trend-barometer-people-management-2030.pdf> abgerufen am 01. Oktober 2022.
- Vielfalt, C. d. (12. März 2020). *Charta der Vielfalt*. Von Diversity: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2017/Downloads/Factbook_Diversity_2017_barrierefrei.pdf abgerufen
- von Au, C. (2017). *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten*. Wiesbaden: Springer.
- von Hehn, S., Cornelissen, N., & Braun, C. (2016). *Kulturwandel in Organisationen*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- von Rosenstiel, L. (2009). *Grundlagen der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wächter, H., & Metz, T. (1995). *Professionalisierte Personalarbeit?* München: Rainer Hampp Verlag.
- Wagner, D., Dominik, E., & Seisreiner, A. (1995). Professionelles Personalmanagement als Erfolgspotenzial eines holistisch-voluntarischen Managementkonzepts. In H. Wächter, & T. Metz, *Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens* (S. 111-138). München: Rainer Hampp Verlag.
- Werther, S., & Bruckner, L. (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten*. Springer-Verlag.
- Wiedmann, K.-P., Fritz, W., & Abel, B. (2004). *Management mit Vision und Verantwortung*. Wiesbaden: Gabler.
- Wien, A., & Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wieselhuber, D. (1997). *Handbuch Lernende Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Wolfgang, S., Conrad, P., & Sydow, J. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Wollsching-Strobel. (2015). *Personalentwicklung für High Potentials*. Stuttgart: Springer Verlag.
- Wollsching-Strobel, P., & Prinz, B. (2012). *Talentmanagement mit System*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- YougovPsychonomics AG. (2009). *Human-Potential-Index (HPI)*. Von Neues Rating-Instrument zur Messung und Steuerung des Human-Capital-Managements: <https://www.yumpu.com/de/document/read/8798917/human-potential-index-hpi> abgerufen am 29. November 2022.
- Zak, P. (2017). The Neuroscience of Trust. *Harvard Business Review*, S. 84-90.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). *How to Be Exceptional: Drive Leadership Success By Magnifying Your Strengths*. New York: McGrawHill.

6 Studie 1, Leitfaden Experteninterview

Leitfaden, Experteninterview

zur Promotion



Professionalisierung der Managementnachwuchsentwicklung in deutschen Unternehmen

Prof. Dr. Silke Michalk

von

Simon Kentsch

Einleitende Worte zur Befragung

- Experteninterview zur praxisnahen berufsbegleitenden Promotion
- Verbindung vorangegangene Masterthesis zum DGfP – PIX
- Managementnachwuchs im Fokus
- Indexbildung zur objektiven Herangehensweise und Beurteilung
- **Experteninterview zur Eingrenzung der Thematik und Fokussierung des Index**

Forschungsfrage / Forschungsziel:

- Welcher Personenkreis bildet den Managementnachwuchs in deutschen Unternehmen und wie unterscheidet sich dieser von dem weiteren Mitarbeiterkreis?
- Wie ist die Managementnachwuchsentwicklung in deutschen Unternehmen aufgebaut?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen für den Managementnachwuchs und -konzepte gelten als strategisch erfolgreich für ein deutsches Unternehmen?

Als Antwort und Ziel soll ein Index diese Frage grundsätzlich und objektiv in Zukunft beantworten können.

Befragter Experte:

Ort, Datum:

Fragebogen

1. Teil, praktische Umsetzung in Ihrem Unternehmen

a. Würden Sie sagen, dass die Nachwuchsentwicklung im Managementbereich Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat?

1. Ja
2. Nein

b. Haben Sie persönlich sich bis zum jetzigen Zeitpunkt mit Weiterentwicklungsmaßnahmen von Personal auseinandergesetzt?

1. Ja
2. Nein

2. Nein

c. Aus welchem Grund, wenn Sie es beurteilen können, fand keine Auseinandersetzung mit dem Thema statt?

1. Ja

d. Welche Art von Personal Weiterentwicklung gibt es in Ihrem Unternehmen?

- b. Welche Maßnahmen werden zur Weiterentwicklung speziell von Nachwuchs-Führungskräften angeboten?

- c. Welche dieser Maßnahmen beurteilen Sie als maßgeblich erfolgreich zur Entwicklung von Managementnachwuchskräften: 3 zu nennen?

- d. Wird in Ihrem Unternehmen (*ggf. sind Ihnen bekannt*) eine Kennzählerhebung und Messmethoden umgesetzt zur Feststellung der Nachwuchsentwicklung im Managementbereich? (**Anmerkung Autor: U.A. People Analytics; Z.B. Anzahl Schulungstage, Nachfrage Mitarbeiter zu Schulungsangeboten, HR Controlling**)

1. Ja
2. Nein

1. Ja

- e. Wie messen Sie momentan die Nachwuchsentwicklung in Ihrem Unternehmen, ggf. wie würden Sie sie messen (falls kein aktiver Bezug zu einem Unternehmen)?

2. Nein

f. Können Sie beurteilen, wieso hier keine Kennzahlenerhebung erfolgt?

g. (Überleitung: Von Zahlen-Daten-Fakten zur Unternehmenskultur Verweis)
Wie relevant schätzen Sie die Kultur eines Unternehmens für den Erfolg der Mitarbeiterentwicklungsarbeit ein?

1. Höchst relevant []
2. Im hohen Maße relevant []
3. Nein, zu wenig relevant []
4. Irrelevant []

h. Wodurch ist eine erfolgreiche Unternehmenskultur für Sie messbar?
// Was zeichnet eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus?

i. Kann die Weiterentwicklung des Personals in Ihrem Unternehmen noch ausgebaut werden?

6. Es besteht überhaupt kein Bedarf []
7. Es besteht kaum Bedarf []
8. Es besteht ein wenig Bedarf []
9. Es besteht Bedarf []
10. Es besteht sehr starker Bedarf []

- h. Sollte in Zukunft die Weiterentwicklung des Personals in Ihrem Unternehmen noch mehr individualisiert, d.h. jeweils auf den individuellen Charakter bezogen (Bspw. 1:1 Coaching), auf den Mitarbeiter werden?
6. Nein, besteht überhaupt kein Bedarf []
 7. Nein, besteht kaum Bedarf []
 8. Nein, besteht ein wenig Bedarf []
 9. Ja, es besteht Bedarf []
 10. Ja, es besteht sehr starker Bedarf []

4 + 5. Falls Ja, auf welche individuellen Aspekte (Bspw. Alter, Herkunft) würden Sie besonders einfließen lassen?

- h. Sollte in Zukunft die Weiterentwicklung des Personals in Ihrem Unternehmen noch mehr digitalisiert werden: d.h. z.B. Computer-gestützte Angebote, im Rahmen der Managementnachwuchsentwicklung?
1. Nein, besteht überhaupt kein Bedarf []
 2. Nein, besteht kaum Bedarf []
 3. Nein, besteht ein wenig Bedarf []
 4. Ja, es besteht Bedarf []
 5. Ja, es besteht sehr starker Bedarf []
- i. Haben Sie generell ein übergeordnetes Unternehmensziel?
1. Ja []
 2. Nein []

- j. Ist Ihr Unternehmensziel in Ihrem Personalmanagement, Ihrer Personalentwicklung eingeflossen?
1. Ja, In vollem Umfang []
 2. Ja, unter anderem []
 3. Nein, zu wenig []
 4. Nein, zu keinem Teil []
- k. Welcher Personenkreis, welche Instanz beschäftigt sich maßgeblich bei Ihnen im Unternehmen mit diesen Fragen und dem Themengebiet der Nachwuchsmanagemententwicklung?
1. Geschäftsführungsebene []
 2. Personalmanagement []
 3. Führungskräfte []
 4. Keiner []
 5. Keiner der genannten, folgender Personenkreis []

2. Teil, Übergreifender Blick in deutschen Unternehmen zur Thematik

- a. Hat sich die Entwicklung von Managementnachwuchs in den letzten 10 Jahren aus Ihrer Sicht verändert?

- b. Im Folgenden werde ich mehrere Entwicklungsangebote für die Managementnachwuchsentwicklung nennen. Bitte geben Sie für jeden Bereich an, für wie wichtig im Sinne der professionellen Managemententwicklung und des Unternehmenserfolgs Sie diesen Bereich für deutschen Unternehmen erachten.

1 (völlig unwichtig) – 5 (sehr wichtig), Einordnung jedes Angebotstyps

11. E-Learning []
12. Seminare []
13. 1:1 Coaching []
14. Gruppendiskussionen []
15. Mentorenprogramme []
16. 360 Grad Feedbacks []
17. Internet Stellenmarkt []
18. Talentpool []
19. Personal-Portfolios []
20. Skill-Datenbank []

- c. *Verweis auf PIX-Studie: Folgende Wirkungsbereiche des Personalmanagements wurden definiert.* Bitte geben Sie für jeden Bereich an, wie Sie die unternehmerische, ökonomische Wirkung bei diesem Bereich auf den Unternehmenserfolg von deutschen Unternehmen beurteilen.

1 (gar kein Effekt) – 5 (hoher Effekt), Einordnung jedes Wirkungsbereichs

Wirkungsfeld	Einordnung	Einordnung (1 – 5)
Strategiedurchdringung	Alle Mitarbeiter beteiligen sich an der Umsetzung der Unternehmensstrategie.	
Arbeitgeberattraktivität	Bewerber wie Mitarbeiter sprechen dem Unternehmen eine hohe Attraktivität zu.	
Sozialpartnerschaft	In allen Fällen wird in der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen eine konfliktbewältigungsfähige Partnerschaft gelebt.	
Effiziente Personalprozesse	Der optimale Ablauf der Personalprozesse wird zu marktüblichen Prozesskosten realisiert.	
Innovative Organisation	Die starke Innovationskultur spiegelt sich in der hohen Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter wider.-	
Qualität / Verfügbarkeit Personal und Führungskräfte	Vakante Stellen werden schnell besetzt mit Personal, dessen Qualifikation mit den Anforderungen übereinstimmt, v.a. bei den Führungskräften.	

- d. Gibt es Wirkungsfelder, die sie besonders im Zusammenhang mit der Managementnachwuchsentwicklung in Verbindung bringen (= worauf sollte ein Unternehmen demnach besonders den Fokus setzen, wenn sie die Managementnachwuchsentwicklung professionalisieren wollen)? Maximal 3 Wirkungsfelder nennen.

- e. Verweis Generationenunterschiede / Studien und Einordnungen:
Würden Sie diese definierten Generationsunterschiede (Gen. X / Y / Z) bei der Beurteilung und Planung von Nachwuchsentwicklungsmaßnahmen berücksichtigen?
1. Ja, In vollem Umfang []
 2. Ja, unter anderem []
 3. Nein, zu wenig relevant []
 4. Irrelevant []

- e. Gibt es aus Ihrer Sicht bei der Managementnachwuchsentwicklung einen Unterschied zwischen den Unternehmensgrößen (Kleinunternehmung, KMU, Konzern)?
1. Ja, In vollem Umfang []
 2. Ja, unter anderem []
 3. Kaum Bestandteil []
 4. Irrelevant []
- f. Haben Sie sich mit der Thematik einer „Lernenden Organisation“ beschäftigt? Falls ja, wie sehen Sie hier die Notwendigkeit im Rahmen der Nachwuchsentwicklung?
1. Ja, große Bedeutung für die Nachwuchsentwicklung []
 2. Ja, unter anderem eine Bedeutung []
 3. Ja, keine gesonderte Bedeutung []
 4. Nein []
- g. Wenn Sie in 2-3 Sätzen zusammenfassen könnten, woran würden Sie eine maximal professionelle und effektive Managementnachwuchsentwicklung erkennen?

- h. Ein Begriff in der Literatur und Personalentwicklung ist die Definition „Talent Management“ (**Anmerkung / Erläuterung falls unbekannter Begriff: *Aktivitäten auf wenige Talente im Rahmen der Identifizierung, Förderung und Bindung***). Sagt Ihnen dieser Kreis an Entwicklungsmaßnahmen für Talente etwas?
1. Ja []
 2. Nein []

1. Ja

- i. Wie hoch bewerten Sie „Talent Management“ als wirksame Maßnahme zur Professionalisierung von Managementnachwuchsentwicklungen?
- 1 (sehr niedrig) – 5 (sehr hoch)
1. Sehr niedrig []
 2. Eher niedrig []
 3. Eher hoch []
 4. Hoch []
 5. Sehr hoch []
- j. Wie hoch bewerten Sie die Digitalisierung von Entwicklungsmaßnahmen als wirksamen und notwendigen Schritt zur Professionalisierung von Managementnachwuchsentwicklungen?

1 (sehr niedrig) – 5 (sehr hoch)

6. Sehr niedrig []

7. Eher niedrig []

8. Eher hoch []

9. Hoch []

10. Sehr hoch []

3 - 5. Welche konkreten Maßnahmen sehen Sie in diesem Zusammenhang der digitalen Mitarbeiterentwicklung zur Professionalisierung?

k. Welche weiteren Aspekte spielen Ihrer Meinung nach für die Professionalisierung von Managementnachwuchsentwicklung eine Rolle? (3 maximal)?

- k. Wie würden Sie (grob) diese Begrifflichkeiten / Methoden in Unternehmen messbar machen wollen / können?

3. Teil, Erfolgsfaktor Management und Ausblick

- a. Was ist aus Ihrer Sicht der wichtigste Erfolgsfaktor eines Managers?

- b. Was hoch bewerten Sie aus Ihrer Sicht folgende Erfolgsfaktoren zur Entwicklung einer Nachwuchsführungskraft?
1 (sehr niedrig) – 5 (sehr hoch)
6. Fachliche Kompetenz [] – fachbezogene Kompetenz, Fähigkeit
 7. Methodische Kompetenz [] – Fertigkeiten zum Einholen von Informationen und Lösen von Problemen und Prioritäten
 8. Soziale Kompetenz [] – Fähigkeit zur erfolgreichen Interaktion mit anderen Menschen
 9. Ethische Kompetenz [] – Fähigkeit der Reflektion zum moralischen Handeln
 10. Keine dieser Kompetenzen []

- c. Wonach beurteilen Sie in Ihren eigenen Worten die Entwicklungsfähigkeit, das Potenzial, einer Managementnachwuchsführungskraft?

- d. Welche folgenden Faktoren würden Sie für eine Managementnachwuchskraft als motivierend festhalten?

1 (höchster Faktor) – 6 (niedrigster Faktor), Reihenfolge / Ranking erstellen (jeweils nur eine Zahl einmal zu nennen)

1. Vergütung []
2. Entwicklungsmöglichkeiten []
3. Flexible Arbeitszeiten []
4. Kollegiales Umfeld []
5. Herausfordernde Aufgabe []
6. Arbeitgebermarke []

- e. Welche folgenden Faktoren würden Sie für eine Managementnachwuchskraft als bindend festhalten?

1 (höchster Faktor) – 6 (niedrigster Faktor), Reihenfolge / Ranking erstellen (jeweils nur eine Zahl einmal zu nennen)

1. Vergütung []
2. Entwicklungsmöglichkeiten []
3. Flexible Arbeitszeiten []
4. Kollegiales Umfeld []
5. Herausfordernde Aufgabe []
6. Arbeitgebermarke []

Gibt es darüber hinaus eine Prozessteil, eine Maßnahme, oder eine Idee, die Sie aus Ihrer Erfahrung heraus noch mit aufnehmen würden zur Professionalisierung der Managementnachwuchsentwicklung in deutschen Unternehmen?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Weiß ich nicht / Dazu kann ich nichts sagen
festgehalten und welche Kommunikationsregeln sind hierfür notwendig.						
Im Unternehmen ist ein Eskalationsleitfaden schriftlich festgehalten (welche Konsequenzen / Maßnahmen folgen im Fall von Fehlern und Fehlverhalten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Personalbereich trägt die Unternehmenswerte hauptsächlich schriftlich in das Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen sind klare Ansprechpartner für jeden Mitarbeiter schriftlich festgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein innerbetriebliches Kommunikationskonzept ist mündlich verbreitet: Welche Gespräche / Meetings werden mit welchen Inhalten und welchen Teilnehmern festgehalten und welche Kommunikationsregeln sind hierfür notwendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen gibt es Führungsgrundsätze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Personalbereich begleitet organisatorische Veränderungen (Change Prozesse: Restrukturierungen, M & A, Fertigungsverlagerungen etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Personalbereich trägt die Unternehmenswerte hauptsächlich mündlich in das Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen sind regelmäßige Teamevents zur Förderung des Teamzusammenhalts und der Teambeziehungen vorgesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Personalbereich gestaltet die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Personalstrategie

Bei der folgenden Fragestellung bewerten Sie die Umsetzung Ihrer Personalstrategie. Unter einer Personalstrategie verstehen wir im Rahmen dieser Befragung die strukturierte Idee und Umsetzungsplanung Ihrer Personalmaßnahmen. In der Strategie werden die Maßnahmen gebündelt zu einem Ziel für die Personalarbeit.

Bitte bewerten Sie für die einzelne Aussagen, inwiefern diese ihrer Meinung nach zutreffen: *

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Weiß ich nicht / Dazu kann ich nichts sagen
Bei der Beurteilung des Managementnachwuchs spielt die emotionale Intelligenz eine Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgebermarke / Arbeitgeberattraktivität wird intern (eigene Belegschaft) kommuniziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Kommunikation mit dem Managementnachwuchs werden unterschiedliche kulturelle Hintergründe beachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Karriereplanung des Managementnachwuchs spielt die emotionale Intelligenz eine Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Maßnahmen zur Entwicklung des Managementnachwuchs werden klar an die Mitarbeiter kommuniziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen ist ein strukturiertes Talent Management integriert (bestehender Prozess). Damit ist ein strukturiertes Management gemeint, womit die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen die richtigen Stellen erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen setzt konkrete Maßnahmen zur direkten Steigerung der Arbeitgeberattraktivität um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Managemententwicklungsmaßnahmen werden auch außerhalb des Unternehmens (Arbeitgebermarke, Bewerber) kommuniziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Faktoren zur Managementnachwuchsentwicklung

Im kommenden Abschnitt werden persönliche Faktoren abgefragt, die die Zusammenarbeit und Entwicklung mit dem Managementnachwuchs betreffen. Mit dem Managementnachwuchs sind Mitarbeiter gemeint, die eine Karriere im Management / in der Führung anstreben und Teil der jüngeren Generation sind (Gen. Y / Z): Mitarbeiter mit Geburtsjahren ab 1980.

Bitte bewerten Sie für die einzelne Aussagen, inwiefern diese ihrer Meinung nach zutreffen: *

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Weiß ich nicht / Dazu kann ich nichts sagen
Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterentwicklung berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Beurteilungsablauf zum Managementnachwuchs wird regelmäßig auf Aktualität und Anpassungsmöglichkeiten überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen gibt es einen separaten Ablauf zur Eingliederung von Managementpositionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Personalarbeit werden Personaldaten erhoben und ausgewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der interne Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) wird regelmäßig einer Revision unterzogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Beurteilungsablauf zum Managementnachwuchs wird regelmäßig nach Prüfung angepasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen ist ein strukturierter Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) schriftlich festgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Auswertung von Personaldaten hat einen direkten Einfluss auf Personalentscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen ist ein strukturierter Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) mündlich festgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Faktoren zur Managementnachwuchsentwicklung

Im kommenden Abschnitt werden persönliche Faktoren abgefragt, die die Zusammenarbeit und Entwicklung mit dem Managementnachwuchs betreffen. Mit dem Managementnachwuchs sind Mitarbeiter gemeint, die eine Karriere im Management / in der Führung anstreben und Teil der jüngeren Generation sind (Gen. Y / Z): Mitarbeiter mit Geburtsjahren ab 1980.

Bitte bewerten Sie für die einzelne Aussagen, inwiefern diese ihrer Meinung nach zutreffen: *

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Weiß ich nicht / Dazu kann ich nichts sagen
Im Unternehmen sind strukturierte Mitarbeiter-Bindungsmaßnahmen integriert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter Entscheidungsfreiheiten (Eigene Budgets, Freiraum Personalentscheidungen, Freigabemöglichkeiten, etc.) im Unternehmen aufgezeigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter individuell herausfordernde Aufgaben im Unternehmen erteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Bindung von Mitarbeitern werden die persönlichen Ziele (privat, beruflich) des Mitarbeiters schriftlich festgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es bestehen für alle Positionen im Managementnachwuchs Stellenbeschreibungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten ermöglicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufgezeigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Bindung von Mitarbeitern werden im Unternehmen Maßnahmen zum Teamzusammenhalt (Steigerung Kollegialität) umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Bindung von Mitarbeitern werden die persönlichen Ziele (privat, beruflich) des Mitarbeiters erfragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Bindung von Mitarbeitern werden im Unternehmen Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität umgesetzt (Bsp. Kommunikation der Mitarbeiterbenefits, Markenbildung, sozialen Beitrag, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Faktoren zur Managementnachwuchsentwicklung

Im kommenden Abschnitt werden persönliche Faktoren abgefragt, die die Zusammenarbeit und Entwicklung mit dem Managementnachwuchs betreffen. Mit dem Managementnachwuchs sind Mitarbeiter gemeint, die eine Karriere im Management / in der Führung anstreben und Teil der jüngeren Generation sind (Gen. Y / Z): Mitarbeiter mit Geburtsjahren ab 1980.

Bitte bewerten Sie für die einzelne Aussagen, inwiefern diese ihrer Meinung nach zutreffen: *

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Weiß ich nicht / Dazu kann ich nichts sagen
Führung kann unterschiedlich definiert werden: Im Unternehmen ist deswegen ein einheitliches Verständnis der Aufgaben einer Führungskraft definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen gibt es eine feste Struktur für regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsfeedbacks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Karrierepläne für den Managementnachwuchs werden regelmäßig im Verlauf angepasst und optimiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Karrierepläne für die Managementnachwuchsentwicklung sind individuell auf einen Mitarbeiter zugeschnitten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bindung von talentierten Führungskräften im Unternehmen gehört zu den wichtigsten Prioritäten im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es finden im Unternehmen monatliche Mitarbeiterentwicklungsfeedbacks statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Karrierepläne für den Managementnachwuchs werden regelmäßig im Verlauf auf Erfolg geprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für die Managementnachwuchsentwicklung bestehen strukturierte Karrierepläne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Durchführung und Ergebnisse von Mitarbeiterfeedbacks werden regelmäßig übergeordnet überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Faktoren zur Managementnachwuchsentwicklung

Im kommenden Abschnitt werden persönliche Faktoren abgefragt, die die Zusammenarbeit und Entwicklung mit dem Managementnachwuchs betreffen. Mit dem Managementnachwuchs sind Mitarbeiter gemeint, die eine Karriere im Management / in der Führung anstreben und Teil der jüngeren Generation sind (Gen. Y / Z): Mitarbeiter mit Geburtsjahren ab 1980.

Bitte bewerten Sie für die einzelne Aussagen, inwiefern diese ihrer Meinung nach zutreffen: *

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Weiß ich nicht / Dazu kann ich nichts sagen
Im Unternehmen besteht ein individuelles Coaching-Angebot (1:1 Entwicklungsprogramm mit einem internen / externen Coach).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle bei der Kommunikation mit dem Managementnachwuchs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei einem Weggang eines Mitarbeiters gibt eine klar festgelegte Vorgehensweise zum positiven Erleben der Trennung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle in der Entwicklung des Managementnachwuchs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen besteht ein individuelles Mentoring-Angebot (eine Art Patenschaft im Unternehmen, ein Unterstützer im Alltag).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei einem Weggang eines Mitarbeiters gibt eine klar festgelegte Vorgehensweise zur gemeinsamen Kommunikation im Mitarbeiterkreis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Entwicklung von talentierten Führungskräften im Unternehmen gehört zu den wichtigsten Prioritäten im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen wird ein einheitlicher Umgang mit Fehlern (Stichwort Fehlerkultur) im Alltag gelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle für den Erfolg der Organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen ist der gewünschte Umgang mit Fehlern (Stichwort Fehlerkultur) verschriftlicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Faktoren zur Managementnachwuchsentwicklung

Im kommenden Abschnitt werden persönliche Faktoren abgefragt, die die Zusammenarbeit und Entwicklung mit dem Managementnachwuchs betreffen. Mit dem Managementnachwuchs sind Mitarbeiter gemeint, die eine Karriere im Management / in der Führung anstreben und Teil der jüngeren Generation sind (Gen. Y / Z): Mitarbeiter mit Geburtsjahren ab 1980.

Bitte bewerten Sie für die einzelne Aussagen, inwiefern diese ihrer Meinung nach zutreffen: *

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	Weiß ich nicht / Dazu kann ich nichts sagen
Individuelle Kündigungshintergründe, die das Unternehmen betreffen (demnach keine privaten Hintergründe), werden der Geschäftsführung regelmäßig vorgestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über ein Alumni-Netzwerk wird Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit jedem Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, wird ein strukturiertes Kündigungsgespräch geführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es werden regelmäßig strategische Maßnahmen zur Vermeidung der bekannten und zu beeinflussenden Kündigungsgründe erarbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ihre Unternehmenskennzahlen

Zur Einordnung Ihrer anonymen Ergebnisse helfen folgende Angaben, um die Antworten besser beurteilen zu können: Beispielsweise kann so festgehalten werden, ob sich die Personalentwicklung für den Managementnachwuchs bei Mittelständischen Unternehmen zu Großkonzernen unterscheidet - oder ob die Mitarbeiteranzahl ein wesentlicher Faktor für die Personalmaßnahmen ist.

Ist Ihr Unternehmen in Deutschland angemeldet? *

Ja

Nein

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie? *

Anzahl: _____

Welchen Jahresumsatz haben Sie im vergangenen Jahr erzielt? Angaben bitte in vollen € (also z.B. "450000" für 450.000€ Euro Umsatz).

Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen? *

Haben Sie Interesse daran in den kommenden Monaten anhand der Umfrageergebnisse mit Handlungsempfehlungen begleitet zu werden? *

Ja

Nein

8 Zusammenfassung, iterative Indexentwicklung

Methodisches Vorgehen	Ausgeschlossene Items
<p>1. Ausschluss linksschiefer Items (anfänglich 95 Items)</p>	<p>Die Personalstrategie wird über die Führungskräfte verbreitet. (Strukturell: Strategie-durchdringung)</p> <p>Im Unternehmen sind regelmäßige Teamevents zur Förderung des Teamzusammenhalts und der Teambeziehungen vorgesehen. (Strukturell: Arbeitgeber-attraktivität)</p> <p>Der Kernprozess zu Vergütungssystemen ist im Unternehmen eindeutig festgehalten. (Strukturell: Effiziente Personal-prozesse)</p> <p>Der Kernprozess zum Personalmarketing ist im Unternehmen eindeutig festgehalten. (Strukturell: Effiziente Personal-prozesse)</p> <p>Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle bei der Kommunikation mit dem Managementnachwuchs. (Individuell: Entwicklung)</p> <p>Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle für den Erfolg der Organisation. (Individuell: Entwicklung)</p> <p>Das Unternehmen setzt konkrete Maßnahmen zur direkten Steigerung der Arbeitgeberattraktivität um. (Individuell: Gewinnung)</p> <p>Bei der Karriereplanung des Managementnachwuchs spielt die emotionale Intelligenz eine Rolle. (Individuell: Beurteilung)</p> <p>Zur Bindung von Mitarbeitern werden die persönlichen Ziele (privat, beruflich) des Mitarbeiters erfragt. (Individuell: Ersatz und Erhalt)</p> <p>Bei der Beurteilung des Managementnachwuchs spielt die emotionale Intelligenz eine Rolle. (Individuell: Beurteilung)</p>
<p>2. Ausschluss niedriger Kommunalität (<0,4) für die 85 verbleibende Items</p>	<p>NEX_ST_SD13 Die Personalstrategie wird über die Geschäftsleitung verbreitet.</p> <p>NEX_ST_INNO3 Der Personalbereich begleitet organisatorische Veränderungen (Change Prozesse: Restrukturierungen, M & A, Fertigungsverlagerungen etc.).</p> <p>NEX_ST_SD11 Die Personalstrategie ist mündlich vereinbart und verbreitet.</p> <p>NEX_ST_SD15 Die Personalstrategie wird über die Personalabteilung verbreitet.</p> <p>NEX_ST_INNO5 Der Personalbereich trägt die Unternehmenswerte hauptsächlich mündlich in das Unternehmen.</p> <p>NEX_ST_INNO4 Der Personalbereich gestaltet die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) mit.</p> <p>NEX_IN_ENT5 Es finden im Unternehmen monatliche Mitarbeiterentwicklungsfeedbacks statt.</p> <p>NEX_IN_ABG2 Im Unternehmen wird ein einheitlicher Umgang mit Fehlern (Stichwort Fehlerkultur) im Alltag gelebt.</p>

	<p>NEX_IN_GEW2 Bei der Zusammenarbeit mit dem Managementnachwuchs werden die unterschiedlichen Generationen (Babyboomer bis Generation Z) beachtet.</p> <p>NEX_ST_ATT8 Im Unternehmen ist ein Eskalationsleitfaden schriftlich festgehalten (welche Konsequenzen / Maßnahmen folgen im Fall von Fehlern und Fehlverhalten).</p> <p>NEX_IN_ENT10 Im Unternehmen besteht ein individuelles Coaching-Angebot (1:1 Entwicklungsprogramm mit einem internen / externen Coach).</p> <p>NEX_IN_GEW1 Bei der Kommunikation mit dem Managementnachwuchs werden unterschiedliche kulturelle Hintergründe beachtet.</p> <p>NEX_ST_INNO7 Im Unternehmen gibt es Führungsgrundsätze.</p> <p>NEX_ST_SD1 Die Personalfunktion ist eigenständig in der Geschäftsleitung vertreten.</p> <p>NEX_ST_ATT4 Ein innerbetriebliches Kommunikationskonzept ist mündlich verbreitet: Welche Gespräche / Meetings werden mit welchem Inhalt und welchen Teilnehmern festgehalten und welche Kommunikationsregeln sind hierfür notwendig.</p>
<p>3. Ausschluss starker Nebenladung (> 0,32) für verbleibende 70Items)</p>	<p>NEX_ST_ATT3 Es gibt ein vom Personalbereich erarbeitetes innerbetriebliches Kommunikationskonzept: Welche Gespräche/Meetings wurden mit welchem Inhalt und welchen Teilnehmern festgehalten und welche Kommunikationsregeln sind hierfür notwendig.</p> <p>NEX_IN_EIN13 Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter individuell herausfordernde Aufgaben im Unternehmen erteilt.</p> <p>NEX_ST_ATT7 Im Unternehmen sind klare Ansprechpartner für jeden Mitarbeiter schriftlich festgehalten.</p> <p>NEX_IN_ABG3 Bei einem Weggang eines Mitarbeiters gibt eine klar festgelegte Vorgehensweise zum positiven Erleben der Trennung.</p> <p>NEX_IN_BE7 Der Beurteilungsablauf zum Managementnachwuchs wird regelmäßig auf Aktualität und Anpassungsmöglichkeiten überprüft.</p> <p>NEX_ST_SD12 Die Personalstrategie ist schriftlich vereinbart und verbreitet.</p> <p>NEX_ST_ATT1 Es gibt eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung.</p>
<p>4. Ausschluss niedriger Kommunalität (< 0,565) für 63</p>	<p>NEX_IN_ENT9 Im Unternehmen besteht ein individuelles Mentoring-Angebot (eine Art Patenschaft im Unternehmen, ein Unterstützer im Alltag).</p>

<p>verbleibende Items</p>	<p><i>NEX_IN_EIN9 Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter Entscheidungsfreiheiten (Eigene Budgets, Freiraum Personalentscheidungen, Freigabemöglichkeiten, etc.) im Unternehmen aufgezeigt.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD16 Die Personalstrategie wird vollumfänglich im operativen Geschäft umgesetzt.</i></p> <p><i>NEX_IN_ABG4 Bei einem Weggang eines Mitarbeiters gibt eine klar festgelegte Vorgehensweise zur gemeinsamen Kommunikation im Mitarbeiterkreis.</i></p> <p><i>NEX_IN_EIN8 Zur Bindung von Mitarbeitern werden die persönlichen Ziele (privat, beruflich) des Mitarbeiters schriftlich festgehalten.</i></p> <p><i>NEX_IN_EIN14 Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten ermöglicht.</i></p> <p><i>NEX_ST_INNO2 Es bestehen im Unternehmen Anreizinstrumente, die den Austausch von individuellem Wissen fördern.</i></p> <p><i>NEX_ST_INNO6 Der Personalbereich trägt die Unternehmenswerte hauptsächlich schriftlich in das Unternehmen.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD5 Der Personalbereich hat an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt.</i></p> <p><i>NEX_ST_EFF1 Die Personalprozesse im Unternehmen laufen ausschließlich IT-gestützt ab.</i></p> <p><i>NEX_IN_ENT1 Führung kann unterschiedlich definiert werden: Im Unternehmen ist deswegen ein einheitliches Verständnis der Aufgaben einer Führungskraft definiert.</i></p> <p><i>NEX_IN_EIN1 Im Unternehmen ist ein strukturierter Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) mündlich festgehalten.</i></p> <p><i>NEX_IN_GEW5 Die Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgebermarke / Arbeitgeberattraktivität wird extern (nach außen sichtbar) kommuniziert.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD3 Im Unternehmen ist eine Personalstrategie (Werte Personalarbeit, Langfristiges Ziel der Personalarbeit und strategische Meilensteine) vorhanden.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD7 Die Wertschöpfung (gewinnbringender Beitrag) der Mitarbeiter im Unternehmen wird ermittelt.</i></p> <p><i>NEX_IN_GEW6 Die Maßnahmen zur Entwicklung des Managementnachwuchs werden klar an die Mitarbeiter kommuniziert.</i></p> <p><i>NEX_IN_EIN5 Es bestehen für alle Positionen im Managementnachwuchs Stellenbeschreibungen.</i></p> <p><i>NEX_IN_ENT3 Die Karrierepläne für die Managementnachwuchs-Entwicklung sind individuell auf einen Mitarbeiter zugeschnitten.</i></p>
----------------------------------	---

<p><i>NEX_IN_ENT12 Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle in der Entwicklung des Managementnachwuchs.</i></p> <p><i>NEX_ST_EFF4 Der Kernprozess zur Personalrekrutierung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.</i></p> <p><i>NEX_IN_EIN12 Zur Bindung von Mitarbeitern werden im Unternehmen Maßnahmen zum Teamzusammenhalt (Steigerung Kollegialität) umgesetzt.</i></p> <p><i>NEX_IN_BE6 Bei der Personalarbeit werden Personaldaten erhoben und ausgewertet.</i></p> <p><i>NEX_IN_ENT7 Die Karrierepläne für den Managementnachwuchs werden regelmäßig im Verlauf auf Erfolg geprüft.</i></p> <p><i>NEX_ST_ATT5 Ein innerbetriebliches Kommunikationskonzept ist schriftlich verbreitet: Welche Gespräche/Meetings wurden mit welchen Inhalten und welchen Teilnehmern festgehalten und welche Kommunikationsregeln sind hierfür notwendig.</i></p> <p><i>NEX_IN_GEW3 Das Unternehmen setzt konkrete Maßnahmen zur direkten Steigerung der Arbeitgeberattraktivität um.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD16 Die Personalstrategie wird vollumfänglich im operativen Geschäft umgesetzt.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD2 Der Personalbereich ist bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden.</i></p> <p><i>NEX_IN_EIN2 Im Unternehmen ist ein strukturierter Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) schriftlich festgehalten.</i></p> <p><i>NEX_IN_ABG1 Im Unternehmen ist der gewünschte Umgang mit Fehlern (Stichwort Fehlerkultur) verschriftlicht.</i></p> <p><i>NEX_ST_EFF8 Der Kernprozess zur Personalabrechnungs-Administration ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.</i></p> <p><i>NEX_ST_EFF2 Die Organisation des Personalbereichs unterstützt den Ablauf der Personalprozesse optimal.</i></p> <p><i>NEX_IN_ENT6 Die Durchführung und Ergebnisse von Mitarbeiterfeedbacks werden regelmäßig übergeordnet überprüft.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD4 Der Wertbeitrag der Personalarbeit wird im Unternehmen ermittelt.</i></p> <p><i>NEX_IN_GEW8 Im Unternehmen ist ein strukturiertes Talent Management integriert (bestehender Prozess). Damit ist ein strukturiertes Management gemeint, womit die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen die richtigen Stellen erhalten.</i></p>

	<p><i>NEX_IN_EIN3 Im Unternehmen gibt es einen separaten Ablauf zur Eingliederung von Managementpositionen.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD6 Das Personalmanagement berichtet regelmäßig an alle relevanten Abteilungen im Unternehmen.</i></p> <p><i>NEX_IN_ENT8 Die Karrierepläne für den Managementnachwuchs werden regelmäßig im Verlauf angepasst und optimiert.</i></p> <p><i>NEX_ST_SD10 Die steuerungsrelevanten Kennzahlen (Bsp. Fluktuation = für die Unternehmensstrategie bedeutende Zahlen) für das Personalmanagement werden einem externen Vergleich (Wettbewerb) unterzogen.</i></p> <p><i>NEX_IN_BE5 Die Auswertung von Personaldaten hat einen direkten Einfluss auf Personalentscheidungen.</i></p> <p><i>NEX_IN_EIN11 Zur Bindung von Mitarbeitern werden im Unternehmen Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität umgesetzt (Bsp. Kommunikation der Mitarbeiterbenefits, Markenbildung, sozialen Beitrag, ...).</i></p> <p><i>NEX_ST_SD8 Im Unternehmen werden Personalmanagement-Kennzahlen (Bsp. Mitarbeiter-Anzahl, Fluktuation, Neueinstellungen, Dauer Neueinstellung) erhoben.</i></p> <p><i>NEX_IN_ABG6 Individuelle Kündigungshintergründe, die das Unternehmen betreffen (demnach keine privaten Hintergründe), werden der Geschäftsführung regelmäßig vorgestellt.</i></p> <p><i>NEX_IN_ENT4 Im Unternehmen gibt es eine feste Struktur für regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsfeedbacks.</i></p> <p><i>NEX_IN_BE4 Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterentwicklung berücksichtigt.</i></p>
<p>5. Ausschluss starker Nebenladung für 19 verbleibende Items (resultiert in finale 16-Item Lösung)</p>	<p><i>Weiterer Ausschluss aufgrund starker Nebenladung (für die 16-Item Lösung)</i></p> <p><i>NEX_IN_BE8 Der Beurteilungsablauf zum Managementnachwuchs wird regelmäßig nach Prüfung angepasst.</i></p> <p><i>NEX_IN_ENT14 Die Entwicklung von talentierten Führungskräften im Unternehmen gehört zu den wichtigsten Prioritäten im Unternehmen.</i></p> <p><i>NEX_IN_EIN6 Im Unternehmen sind strukturierte Mitarbeiter-Bindungsmaßnahmen integriert.</i></p>

9 Itemgenerierung, theoretischer Bezug

ITEM	Beschreibung	Theoretischer Bezug, s. Kapitel	Für finale Skala beibehalten
NEX_IN_ABG5	Mit jedem Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, wird ein strukturiertes Kündigungsgespräch geführt.	2.2.8	ja
NEX_IN_ABG7	Es werden regelmäßig strategische Maßnahmen zur Vermeidung der bekannten und zu beeinflussenden Kündigungsgründe erarbeitet.	2.2.8	ja
NEX_IN_ABG8	Über ein Alumni-Netzwerk wird Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten.	2.2.8	ja
NEX_IN_BE3	Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt.	2.2.6	ja
NEX_IN_EIN4	Der interne Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) wird regelmäßig einer Revision unterzogen.	2.2.6	ja
NEX_ST_ATT2	Der Personalbereich versucht (z.B. durch externe Gremienarbeit) die politische Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	ja
NEX_IN_EIN10	Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufgezeigt.	2.2.6	ja
NEX_IN_EIN15	Die Bindung von talentierten Führungskräften im Unternehmen gehört zu den wichtigsten Prioritäten im Unternehmen.	2.2.6	ja
NEX_IN_ENT2	Für die Managementnachwuchsentwicklung bestehen strukturierte Karrierepläne.	2.2.6	ja
NEX_ST_EFF10	Der Kernprozess zum Personalcontrolling ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	ja
NEX_ST_EFF11	Diese einzelnen Prozesse des Personalmanagements sind hinreichend miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung, oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung)?	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	ja

NEX_ST_EFF3	Der Kernprozess zur Personalplanung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	ja
NEX_ST_EFF5	Der Kernprozess zum Personaleinsatz ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	ja
NEX_ST_EFF6	Der Kernprozess zur Personalentwicklung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	ja
NEX_ST_INNO1	Die Einhaltung der Führungsgrundsätze wirkt sich auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen stark aus.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	ja
NEX_ST_SD9	Die steuerungsrelevanten Personalmanagement-Kennzahlen werden EDV-gestützt ermittelt.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	ja
NEX_IN_ABG1	Im Unternehmen ist der gewünschte Umgang mit Fehlern (Stichwort Fehlerkultur) verschriftlicht.	Vgl. Qualitative Befragung, Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ABG2	Im Unternehmen wird ein einheitlicher Umgang mit Fehlern (Stichwort Fehlerkultur) im Alltag gelebt.	Vgl. Qualitative Befragung, Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_IN_ABG3	Bei einem Weggang eines Mitarbeiters gibt eine klar festgelegte Vorgehensweise zum positiven Erleben der Trennung.	2.2.8	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32)
NEX_IN_ABG4	Bei einem Weggang eines Mitarbeiters gibt eine klar festgelegte Vorgehensweise zur gemeinsamen Kommunikation im Mitarbeiterkreis.	2.2.8	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ABG6	Individuelle Kündigungshintergründe, die das Unternehmen betreffen (demnach keine privaten Hintergründe), werden der Geschäftsführung regelmäßig vorgestellt.	2.2.8	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_BE1	Bei der Beurteilung des Managementnachwuchs spielt die emotionale Intelligenz eine Rolle.	2.2.5	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung

NEX_IN_BE2	Bei der Karriereplanung des Managementnachwuchs spielt die emotionale Intelligenz eine Rolle.	2.2.5	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung
NEX_IN_BE4	Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterentwicklung berücksichtigt.	2.2.5	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_BE5	Die Auswertung von Personaldaten hat einen direkten Einfluss auf Personalentscheidungen.	2.2.5	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_BE6	Bei der Personalarbeit werden Personaldaten erhoben und ausgewertet.	2.2.5	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_BE7	Der Beurteilungsablauf zum Managementnachwuchs wird regelmäßig auf Aktualität und Anpassungsmöglichkeiten überprüft.	2.2.5	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32)
NEX_IN_BE8	Der Beurteilungsablauf zum Managementnachwuchs wird regelmäßig nach Prüfung angepasst.	2.2.5	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32)
NEX_IN_EIN1	Im Unternehmen ist ein strukturierter Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) mündlich festgehalten.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_EIN11	Zur Bindung von Mitarbeitern werden im Unternehmen Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität umgesetzt (Bsp. Kommunikation der Mitarbeiterbenefits, Markenbildung, sozialen Beitrag, ...).	2.2.4	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)

NEX_IN_EIN12	Zur Bindung von Mitarbeitern werden im Unternehmen Maßnahmen zum Teamzusammenhalt (Steigerung Kollegialität) umgesetzt.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_EIN13	Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter individuell herausfordernde Aufgaben im Unternehmen erteilt.	2.2.6, 2.2.7	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32)
NEX_IN_EIN14	Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten ermöglicht.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_EIN2	Im Unternehmen ist ein strukturierter Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) schriftlich festgehalten.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_EIN3	Im Unternehmen gibt es einen separaten Ablauf zur Eingliederung von Managementpositionen.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_EIN5	Es bestehen für alle Positionen im Managementnachwuchs Stellenbeschreibungen.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_EIN6	Im Unternehmen sind strukturierte Mitarbeiter-Bindungsmaßnahmen integriert.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)

NEX_IN_EIN7	Zur Bindung von Mitarbeitern werden die persönlichen Ziele (privat, beruflich) des Mitarbeiters erfragt.	2.2.6	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung
NEX_IN_EIN8	Zur Bindung von Mitarbeitern werden die persönlichen Ziele (privat, beruflich) des Mitarbeiters schriftlich festgehalten.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_EIN9	Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter Entscheidungsfreiheiten (Eigene Budgets, Freiraum Personalentscheidungen, Freigabemöglichkeiten, etc.) im Unternehmen aufgezeigt.	2.2.6	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT1	Führung kann unterschiedlich definiert werden: Im Unternehmen ist deswegen ein einheitliches Verständnis der Aufgaben einer Führungskraft definiert.	2.2.7	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT10	Im Unternehmen besteht ein individuelles Coaching-Angebot (1:1 Entwicklungsprogramm mit einem internen / externen Coach).	2.2.7	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_IN_ENT11	Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle für den Erfolg der Organisation.	2.2.7	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung
NEX_IN_ENT12	Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle in der Entwicklung des Managementnachwuchs.	2.2.7	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT13	Die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) spielt eine wesentliche Rolle bei der Kommunikation mit dem Managementnachwuchs.	2.2.7	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung

NEX_IN_ENT14	Die Entwicklung von talentierten Führungskräften im Unternehmen gehört zu den wichtigsten Prioritäten im Unternehmen.	2.2.7, 2.2	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57) Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT3	Die Karrierepläne für die Managementnachwuchsentwicklung sind individuell auf einen Mitarbeiter zugeschnitten.	2.2.7	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32) Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_IN_ENT4	Im Unternehmen gibt es eine feste Struktur für regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsfeedbacks.	2.2.7	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT5	Es finden im Unternehmen monatliche Mitarbeiterentwicklungsfeedbacks statt.	2.2.7	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT6	Die Durchführung und Ergebnisse von Mitarbeiterfeedbacks werden regelmäßig übergeordnet überprüft.	2.2.7	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT7	Die Karrierepläne für den Managementnachwuchs werden regelmäßig im Verlauf auf Erfolg geprüft.	2.2.7	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT8	Die Karrierepläne für den Managementnachwuchs werden regelmäßig im Verlauf angepasst und optimiert.	2.2.7	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_ENT9	Im Unternehmen besteht ein individuelles Mentoring-Angebot (eine Art Patenschaft im Unternehmen, ein Unterstützer im Alltag).	2.2.7	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante <

			0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_GEW1	Bei der Kommunikation mit dem Managementnachwuchs werden unterschiedliche kulturelle Hintergründe beachtet.	2.2.4	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_IN_GEW2	Bei der Zusammenarbeit mit dem Managementnachwuchs werden die unterschiedlichen Generationen (Babyboomer bis Generation Z) beachtet.	2.2.4	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_IN_GEW3	Die Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgebermarke / Arbeitgeberattraktivität wird intern (eigene Belegschaft) kommuniziert.	2.2.4	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung
NEX_IN_GEW3	Das Unternehmen setzt konkrete Maßnahmen zur direkten Steigerung der Arbeitgeberattraktivität um.	2.2.4	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_GEW4	Die Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgebermarke / Arbeitgeberattraktivität wird extern (nach außen sichtbar) kommuniziert.	2.2.4	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_GEW5	Die Maßnahmen zur Entwicklungen des Managementnachwuchs werden klar an die Mitarbeiter kommuniziert.	2.2.4	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_IN_GEW6	Die Managemententwicklungsmaßnahmen werden auch außerhalb des Unternehmens (Arbeitgebermarke, Bewerber) kommuniziert.	2.2.4	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)

NEX_IN_GEW8	Im Unternehmen ist ein strukturiertes Talent Management integriert (bestehender Prozess). Damit ist ein strukturiertes Management gemeint, womit die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen die richtigen Stellen erhalten.	2.2.4	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_ATT1	Es gibt eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32)
NEX_ST_ATT3	Es gibt ein vom Personalbereich erarbeitetes innerbetriebliches Kommunikationskonzept: Welche Gespräche / Meetings wurden mit welchem Inhalt und welchen Teilnehmern festgehalten und welche Kommunikationsregeln sind hierfür notwendig.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32)
NEX_ST_ATT4	Ein innerbetriebliches Kommunikationskonzept ist mündlich verbreitet: Welche Gespräche / Meetings werden mit welchem Inhalt und welchen Teilnehmern festgehalten und welche Kommunikationsregeln sind hierfür notwendig.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_ATT5	Ein innerbetriebliches Kommunikationskonzept ist schriftlich verbreitet: Welche Gespräche / Meetings wurden mit welchem Inhalt und welchen Teilnehmern festgehalten und welche Kommunikationsregeln sind hierfür notwendig.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_ATT6	Im Unternehmen sind regelmäßige Teamevents zur Förderung des Teamzusammenhalts und der Teambeziehungen vorgesehen.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung
NEX_ST_ATT7	Im Unternehmen sind klare Ansprechpartner für jeden Mitarbeiter schriftlich festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32)
NEX_ST_ATT8	Im Unternehmen ist ein Eskalationsleitfaden schriftlich festgehalten (welche Konsequenzen / Maßnahmen folgen im Fall von Fehlern und Fehlverhalten).	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_EFF1	Die Personalprozesse im Unternehmen laufen ausschließlich IT-gestützt ab.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante <

NEX_ST_EFF2	Die Organisation des Personalbereichs unterstützt den Ablauf der Personalprozesse optimal.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57) Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57) Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_EFF4	Der Kernprozess zur Personalrekrutierung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_EFF7	Der Kernprozess zu Vergütungssystemen ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_EFF8	Der Kernprozess zur Personalabrechnung- administration ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_EFF9	Der Kernprozess zum Personalmarketing ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_INNO2	Es bestehen im Unternehmen Anreizinstrumente, die den Austausch von individuellem Wissen fördern.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_INNO3	Der Personalbereich begleitet organisatorische Veränderungen (Change Prozesse: Restrukturierungen, M & A, Fertigungsverlagerungen etc.).	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_INNO4	Der Personalbereich gestaltet die Unternehmenskultur (einheitliche Werte, Visionen, Regeln der Zusammenarbeit, Teamverständnis) mit.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)

NEX_ST_INNO5	Der Personalbereich trägt die Unternehmenswerte hauptsächlich mündlich in das Unternehmen.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_INNO6	Der Personalbereich trägt die Unternehmenswerte hauptsächlich schriftlich in das Unternehmen.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_INNO7	Im Unternehmen gibt es Führungsgrundsätze.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_SD1	Die Personalfunktion ist eigenständig in der Geschäftsleitung vertreten.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_SD10	Die steuerungsrelevanten Kennzahlen (Bsp. Fluktuation = für die Unternehmensstrategie bedeutende Zahlen) für das Personalmanagement werden einem externen Vergleich (Wettbewerb) unterzogen.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_SD11	Die Personalstrategie ist mündlich vereinbart und verbreitet.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_SD12	Die Personalstrategie ist schriftlich vereinbart und verbreitet.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Hohe Nebenladung (> 0,32)
NEX_ST_SD13	Die Personalstrategie wird über die Geschäftsleitung verbreitet.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_SD14	Die Personalstrategie wird über die Führungskräfte verbreitet.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Nicht normale Verteilung
NEX_ST_SD15	Die Personalstrategie wird über die Personalabteilung verbreitet.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Niedrige Kommunalität (< 0,4)
NEX_ST_SD16	Die Personalstrategie wird vollumfänglich im operativen Geschäft umgesetzt.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und I-

NEX_ST_SD2	Der Personalbereich ist bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	tem mit Kommunalität < 0,57) Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_SD3	Im Unternehmen ist eine Personalstrategie (Werte Personalarbeit, Langfristiges Ziel der Personalarbeit und strategische Meilensteine) vorhanden.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_SD4	Der Wertbeitrag der Personalarbeit wird im Unternehmen ermittelt.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_SD5	Der Personalbereich hat an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_SD6	Das Personalmanagement berichtet regelmäßig an alle relevanten Abteilungen im Unternehmen.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)
NEX_ST_SD7	Die Wertschöpfung (gewinnbringender Beitrag) der Mitarbeiter im Unternehmen wird ermittelt.	Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)	Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)

NEX_ST_SD8

Im Unternehmen werden Personalmanagement-Kennzahlen (Bsp. Mitarbeiter-Anzahl, Fluktuation, Neueinstellungen, Dauer Neueinstellung) erhoben.

Vgl. DGfP e.V. PIX-Befragung 2004 (Anhang 10)

Nein, Grund: Redundanz reduzieren (Determinante < 0,00001 und Item mit Kommunalität < 0,57)

10 Nachwuchs-Entwicklungs-Index, Fragebogen

Item	Antwortmöglichkeiten (zutreffendes bitte ankreuzen)				
Strukturelle Maßnahmen	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Weder noch	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Diese einzelnen Prozesse des Personalmanagement sind hinreichend miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung, oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung)					
Der Kernprozess zum Personaleinsatz ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.					
Der Kernprozess zur Personalplanung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.					
Der Kernprozess zum Personalcontrolling ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.					
Der Kernprozess zur Personalentwicklung ist im Unternehmen eindeutig festgehalten.					
Die Einhaltung der Führungsgrundsätze wirkt sich auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen stark aus.					
Für die Managementnachwuchsentwicklung bestehen strukturierte Karrierepläne.					
Die Bindung von talentierten Führungskräften im Unternehmen gehört zu den wichtigsten Prioritäten im Unternehmen.					

Zur Bindung von Mitarbeitern werden dem Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufgezeigt.					
Die steuerungsrelevanten Personalmanagement-Kennzahlen werden EDV-gestützt ermittelt.					
Personelle Maßnahmen	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Weder noch	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Über ein Alumni-Netzwerk wird Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern gehalten.					
Die subjektive Mitarbeiter-Zufriedenheit wird bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt.					
Mit jedem Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, wird ein strukturiertes Kündigungsgespräch geführt.					
Der Personalbereich versucht (z.B. durch Gremienarbeit) die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten.					
Es werden regelmäßig strategische Maßnahmen zur Vermeidung der bekannten und zu beeinflussenden Kündigungsgründe erarbeitet.					
Der interne Onboarding-Prozess (klarer Ablauf zur Eingliederung von neuem Personal) wird regelmäßig einer Revision unterzogen.					

11 PIX Befragung (Managementaufgaben, 2004)

Nr.	Items	Antwortskala	Zurodnung Managementaufgaben	Wirkungsfeld
1	Ist die Personalfunktion in der Geschäftsleitung eigenständig vertreten?	Ja, Nein	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
2	Ist der Personalbereich in der Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden?	Ja, er gestaltet aktiv mit; Ja, er liefert einzelne Diskussionsbeiträge; Nein	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
3	Gibt es eine Personalstrategie?	Ja, sie wird gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt; Ja, sie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet; Nein = 7.	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
4	In welcher Form liegt die Personalstrategie vor?	Schriftlich festgehalten; mündlich verbreitet	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
5	Wie trägt der Personalbereich die Personalstrategie in der Unternehmen?	Durch Diskussion mit den Führungskräften; Ausschließlich durch Information der Führungskräfte; Der Personalbereich trägt die Personalstrategie nicht ins Unternehmen.	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
6	In welchem Umfang wird die Personalstrategie in operative Maßnahmen umgesetzt?	Vollständig; Weitgehend; Teils-Teils; Kaum; Gar nicht	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
7	Wird der Wertbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg ermittelt?	Ja, mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen; Ja, ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt; Nein = 9	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
8	Berichtet das Personalmanagement seinen Wertbeitrag an die relevanten Adressaten im Unternehmen?	Ja, regelmäßig; Ja, unregelmäßig; Nein	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
9	Wird die Wertschöpfung der Mitarbeiter ermittelt?	Ja, mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen; Ja, ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt; Nein	Wertmanagement	Strategiedurchdringung

10	Wie viele der im Unternehmen vorhandenen Personalmanagement-Kennzahlen werden regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet?	Alle; Viele; Einige, Wenige, Keine	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
11	Wie viele der steuerungsrelevanten Personalmanagement-Kennzahlen werden EDV-gestützt ermittelt?	Alle; Viele; Einige, Wenige, Keine	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
12	Werden die steuerungsrelevanten Kennzahlen für das Personalmanagement einem eternen Vergleich unterzogen?	Ja, regelmäßig; Ja, unregelmäßig; Nein	Wertmanagement	Strategiedurchdringung
13 14	Sind die Kernprozesse des Personalmanagements im Unternehmen eindeutig definiert?	Personalplanung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalrekrutierung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personaleinsatz (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalentwicklung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Ausbildung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Weiterbildung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Vergütungssysteme (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalabrechnung- administration (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalmarketing (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalcontrolling (Ja, Teilweise, Eher nicht)	Instrumenten- und Prozessmanagement	Effektivität / Effizienz Personalprozesse
24 25 26	Werden die Kernprozesse des Personalmanagements durch die richtigen Instrumente / Methoden unterstützt?	Personalplanung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalrekrutierung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personaleinsatz (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalentwicklung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Ausbildung (Ja, Teilweise, Eher nicht);	Instrumenten- und Prozessmanagement	Effektivität / Effizienz Personalprozesse

		Weiterbildung (Ja, Teilweise, Eher nicht); Vergütungssysteme (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalabrechnung-administration (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalmarketing (Ja, Teilweise, Eher nicht); Personalcontrolling (Ja, Teilweise, Eher nicht)		
35	Sind die einzelnen Instrumente des Personalmanagements hinreichend miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung, oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung)?	Überwiegend; Größtenteils; Teilweise; Eher Nicht; Gar nicht	Instrumenten- und Prozessmanagement	Effektivität / Effizienz Personalprozesse
36	Wie viele der Personalprozesse laufen IT-gestützt ab?	Alle; Viele; Einige, Wenige, Keine	Instrumenten- und Prozessmanagement	Effektivität / Effizienz Personalprozesse
37	Unterstützt die Organisation des Personalbereichs den Ablauf der Personalprozesse optimal?	Ja; Nein	Instrumenten- und Prozessmanagement	Effektivität / Effizienz Personalprozesse
38	Gibt es eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung?	Ja, über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus; Ja, im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse; Die Zusammenarbeit ist nicht systematisch.	Beziehungsmanagement	Arbeitgeberattraktivität + Sozialpartnerschaft
39	Versucht der Personalbereich (z.B. durch externe Gremienarbeit) die politische Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten?	Ja; Teilweise; Eher nicht	Beziehungsmanagement	Arbeitgeberattraktivität + Sozialpartnerschaft
40	Gibt es ein vom Personalbereich erarbeitetes innerbetriebliches Kommunikationskonzept?	Ja, schriftlich festgehalten; Ja, mündlich vereinbart; Nein	Beziehungsmanagement	Arbeitgeberattraktivität + Sozialpartnerschaft
41	Begleitet der Personalbereich organisatorische Veränderungen (Restrukturierungen, M & A, Fertigungsverlagerungen etc.)?	Ja, überwiegend aktiv gestaltend; Ja, überwiegend beratend; Nein	Kultur- und Kompetenzmanagement	Innovative Organisation + Qualität / Verfügbarkeit FK / MA

42	Gestaltet der Personalbereich die Unternehmenskultur mit?	Ja, als formell festgelegte Aufgabe; Ja, ausschließlich als informelle Aufgabe; Nein Durch Diskussion mit den Mitarbeitern; Ausschließlich durch Information der Mitarbeiter; Der Personalbereich trägt die Personalstrategie nicht ins Unternehmen.	Kultur- und Kompetenzmanagement	Innovative Organisation + Qualität / Verfügbarkeit FK / MA
43	Wie trägt der Personalbereich die Unternehmenswerte in das Unternehmen?		Kultur- und Kompetenzmanagement	Innovative Organisation + Qualität / Verfügbarkeit FK / MA
44	Gibt es im Unternehmen Führungsgrundsätze?	Ja; Nein = 47	Kultur- und Kompetenzmanagement	Innovative Organisation + Qualität / Verfügbarkeit FK / MA
45	Hat der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt?	Ja, initiiierend und moderierend; Ja, ausschließlich als Diskussteilnehmer; Nein	Kultur- und Kompetenzmanagement	Innovative Organisation + Qualität / Verfügbarkeit FK / MA
46	Wie stark wirkt sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus?	Sehr stark; Stark; Eher stark; eher schwach; schwach / die Einhaltung der Führungsgrundsätze wird nicht überprüft.	Kultur- und Kompetenzmanagement	Innovative Organisation + Qualität / Verfügbarkeit FK / MA
47	Gibt es im Unternehmen Anreizinstrumente, die den Austausch von individuellem Wissen fördern?	Ja; Nein	Kultur- und Kompetenzmanagement	Innovative Organisation + Qualität / Verfügbarkeit FK / MA

12 PIX Befragung, Einordnung Managementaufgaben

Professionelles Wertmanagement

Strategisches Personalmanagement

- Personalmanagement wirkt darauf hin, dass es an der Gestaltung der Unternehmensvision, der übergeordneten Unternehmensziele und der Unternehmenspolitik und Strategien beteiligt wird
- Prozess der Strategiefindung und -umsetzung im Unternehmen mit Beteiligung des Personalmanagements vorhanden
- Personalstrategie ist in einem gesteuerten Prozess orientiert an der Unternehmensstrategie
- Strategieworkshops werden zur Kaskadierung der strategischen Vorhaben durchgeführt
- Inhalte aller Zielvereinbarungen aus den strategischen Personalzielen ableiten und regelmäßig kontrollieren
- Strategisches Management- und Steuerungskonzept nutzen, die eine integrative Sicht ermöglichen (Balance Scorecard)
- Repräsentant des institutionellen Personalmanagements ist auf Ebene der Unternehmensleitung verankert
- Cost- und Profit-Center-Strukturen in den Personalbereichen sind zur Förderung des internen Unternehmertums etabliert
- Tätigkeiten sind im Personalmanagement in Karriereplänen aller Führungskräfte integriert – Tätigkeiten von Personalnachwuchskräften werden in anderen Funktionsbereichen gefördert

Wertschöpfungsmanagement

- In sich schlüssiges Konzept für ein unternehmensspezifisches wertorientiertes Personalmanagement
- Erfolgsfaktoren des Personalmanagements und Werttreiber werden strategiekonform und unternehmensspezifisch in Workshops mit allen Personalleitern und ausgewählten Führungskräften definiert
- Einarbeitung und Nutzung eines IT-gestützten wertorientierten Steuerungssystems mit visualisiertem HR-Cockpit
- Alle strategischen, relevanten Leistungen des Personalmanagements im Rahmen eines wertorientierten Steuerungsansatzes
- Regelmäßige Berichterstattung über den Wertbeitrag des Personalmanagements und der Belegschaft
- Operatives Personalcontrolling zur Sicherstellung der Informationsversorgung
- Steuerungsrelevante Kennzahlen für das Personalmanagement nach einem vorab vereinbarten Schema
- Personalinformationssystem zur technischen Generierung der relevanten PM-Kennzahlen
- Messbare ökonomische Wert der Belegschaft
- Regelmäßige Marktvergleiche auf Kennzahlen-, Prozess-, und Organisationsebene
- Kosteneffizienz durch Standardisierung von Instrumenten, Personalprozessen und Maßnahmen

Professionelles Beziehungsmanagement

Externes Beziehungsmanagement

- Identifikation der wichtigsten externen Anspruchsgruppen für das Unternehmen und das Personalmanagement
- Gremien- und Lobbyarbeit; Mitwirkung bei/in BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.), BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.), IHK (Industrie und Handelskammer), DIHK (Deutsche Industrie- und Handelskammertag), BKK (Betriebskrankenkasse) etc.
- Beziehungspflege zu öffentlichen Institutionen der Arbeitsverwaltung und privatwirtschaftlichen Institutionen der Arbeitsvermittlung
- Einflussnahme auf tarifpolitischen Fragen; Mitarbeit in branchenspezifischen Verbänden
- Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen für Aus- und Weiterbildung und die (Weiter-) Entwicklung neuer Berufsbilder, Ausbildungsgänge, Curricula etc.
- Mitwirkung in Fachvereinigungen professioneller Personalmanager
- Vermarktung neuer Konzepte und Lösungsansätze zu den aktuellen Herausforderungen (Aging Workforce, War of Talents, Gender Mainstreaming, Diversity, asiatische Märkte etc.)

- Personal- und Personalmarketingkonzepte zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität erarbeiten und umsetzen
- Zielgruppenorientierte Kommunikation der eigenen Beschäftigungs- und Ausbildungspolitik
- Kontakte zu Hochschulen, Berufsschulen etc. pflegen
- Arbeitgeberattraktivität regelmäßig messen und vergleichen
- Behandlung der Bewerber als potenzielle Kunden des Unternehmens (z. B. mit Hilfe eines verbindlichen, schnellen Rekrutierungsprozesses, sowohl für Zu- wie für Absagen); Offenlegung der Anforderungen für eine Bewerbung
- Auf Realistic Job Previews in der Außenkommunikation achten
- Anwenderfreundliche Homepagegestaltung
- Zusammenarbeit zwischen Unternehmenskommunikation und Personalmarketing initiieren
- Wirkungen der Personalmarketing- und Personalbeschaffungsmaßnahmen überprüfen
- Corporate Social Responsibility: Beiträge und Impulse zur gesellschaftlichen Entwicklung regional/national/international geben und in Berichten der Öffentlichkeit zugänglich machen
- Unterstützung einer ethisch korrekten Geschäftsführung und deren Vermittlung nach außen durch das Personalmanagement
- Vermittlung von HR-Themen im Geschäftsbericht und anderen öffentlich zugänglichen Publikationen

Internes Beziehungsmanagement

- Gestaltung der Rolle des Businesspartners der Geschäftsleitung/einzeller Business Units in Abgrenzung von anderen und internen Gruppen
- Einbindung des Topmanagements in den Strategieprozess HR und in den Gremien der HR-Strategieentwicklung
- Integriertes, internes, zielgruppenspezifisches Kommunikationskonzept implementieren und weiterentwickeln
- Unternehmensinterne, rechtzeitige Kommunikation von: Personalstrategie/Aufgabenverständnis HR/Aktionen und Maßnahmen
- Konstruktives und systematische Zusammenarbeit mit den Mitarbeitervertretungen
- Kooperation mit dem Sprechsausschuss (falls vorhanden)
- Unternehmerisches Verständnis der Betriebsräte steigern durch Budgetverantwortung
- BWL-orientierte Personalentwicklungsmöglichkeiten für Betriebsräte schaffen
- Verdeutlichung der Erwartungen des Unternehmens und der Chancen für die Beschäftigten (Give + Get)
- Unternehmensweite Abstimmung gemeinsamer personal- und sozialpolitischer Grundpositionen
- Steuernde/beratende Rolle in Veränderungsprozessen (Moderation, Veränderungscontrolling, Veränderungsberatung, Vermittlung von Ressourcen, Coaching für Führungskräfte etc.)
- Schaffung von Voraussetzungen für ein konstruktives Miteinander im Unternehmen
- Vermittlung von Maßnahmen zur Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Belegschaft/Employability der Beschäftigten
- Interne Gremienarbeit, z. B. in der Personalkommission (Entscheidungsfindung, Meinungsaustausch, Konfliktregelung etc.)
- Abschluss von flexiblen, betrieblichen Regelungen zur Schaffung von Handlungssicherheit
- Dialog, Beteiligung, Einbindung in die Entwicklung von Personalinstrumenten und -prozessen, direkt oder über entsprechende Vertretungen
- Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung der Personalarbeit

Professionelles Instrumenten- und Prozessmanagement

Instrumenten- und Prozessmanagement

- System aufeinander abgestimmter, verzahnter, preiswerter State-of-the-Art-Instrumente schaffen
- Arbeitsorganisation und Arbeitszeit gemäß den betrieblichen Erfordernissen sowie orientiert an den Mitarbeiterbedürfnissen gestalten
- Arbeitsbewertung nach den gängigen Verfahren vornehmen
- Vergütungssysteme nach dem Grundsatz der Transparenz und der Wertschätzung gestalten
- Beurteilung gemäß den betrieblichen Erfordernissen und orientiert an den Mitarbeiterbedürfnissen gestalten
- Zielvereinbarungen einsetzen
- Ganzheitliches Konzept der Personalentwicklung etablieren
- Personalauswahl, Potenzialeinschätzung und -managementsysteme etablieren

- Instrumente für einen sozialverträglichen Personalabbau rechtzeitig vorplanen
- Personalmarketingaktivitäten durch Instrumente unterstützen
- Personalcontrollingaktivitäten durch Instrumente unterstützen
- Regelmäßige Effizienz und Effektivitätsüberprüfung durchführen
- Lebenszyklus der Instrumente beachten
- Permanente Pflege, Anpassung, Veränderung der Instrumente
- Prozesse hinsichtlich der Inhalte, der zeitlichen Abläufe, der handelnden Personen und der Kosten definieren
- Prozessstandards definieren und Einhaltung überprüfen
- Regelmäßige Effizienz- und Effektivitätsüberprüfung auch im Rahmen interner und externer Benchmarks
- Permanente Pflege, Anpassung, Verbesserung der Prozesse
- DV-Stützung (Datenverarbeitung) der Prozesse

Professionellen Kultur- und Kompetenzmanagement

Kultur- und Kompetenzmanagement

- Verantwortung für die Mitgestaltung der Unternehmenskultur übernehmen und einlösen
- Gestaltung der Unternehmenskultur als Thema im Personalmanagement und in der Unternehmensleitung etablieren
- Menschliche Dimensionen des Wandels professionell begleiten
- Kulturanalyse durchführen – welche Werte gelten im Unternehmen?
- Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit konform zu den Kulturwerten etablieren
- Angestrebte handlungsleitende Werte der Unternehmenskultur definieren
- Mitarbeiterbefragungen mit Kulturfragen regelmäßig durchführen (alternativ: Kulturaudit); Maßnahmen ableiten und umsetzen
- Führungskräfte und Mitarbeiter im Personalmanagement für Kulturfragen im täglichen Handeln durch Vorbild und Strukturvorgaben sensibilisieren
- Strategische Analyse notwendiger und vorhandener Kompetenzen für die Weiterentwicklung des Unternehmens durchführen
- Systematische Erfassung von Kompetenzen sicherstellen (Qualifikationsmatrizen/Kompetenzprofile/Datenbanken)
- Grundlagen für ein Lernen im Prozess der Arbeit schaffen
- Systematische Bewertung von Kompetenzen bei Stellenbesetzung
- Kompetenzentwicklung als Aufgabe der Mitarbeiter etablieren (Selbstlernkultur)
- Controlling als Baustein der Entwicklung von Führungskräften im Personalmanagement
- Ökonomische Kenntnisse in die Anforderungskataloge, Kompetenzprofile und die Personalentwicklung der Führungskräfte im Personalmanagement integrieren
- Geplante Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen auf der Basis von Unternehmens- und Laufbahnplanung auf allen Ebenen des Unternehmens
- Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Weiterbildung verzahnen
- Systematische interne und externe Kompetenzentwicklung der Akteure im Personalmanagement auf der Basis vorhandener Standards guter Praxis im Personalmanagement
- IT-basierte Lernmedien implementieren
- Kulturelle Voraussetzungen für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern schaffen („aus Fehlern lernen“)
- Rahmenbedingungen für den internen Wissensaustausch etablieren (Kaffee-Ecken, Communities of Practice)
- Wissensmanagementinstrumente mit erarbeiten und implementieren

13 SPSS-Ausgabe, Hauptkomponentenanalyse

Die Ausgabe wurde im Sinne der Lesbarkeit gekürzt. Im Folgenden wird nur die finale Lösung dargestellt (ohne unrotierte Ladungen und Strukturmatrix).

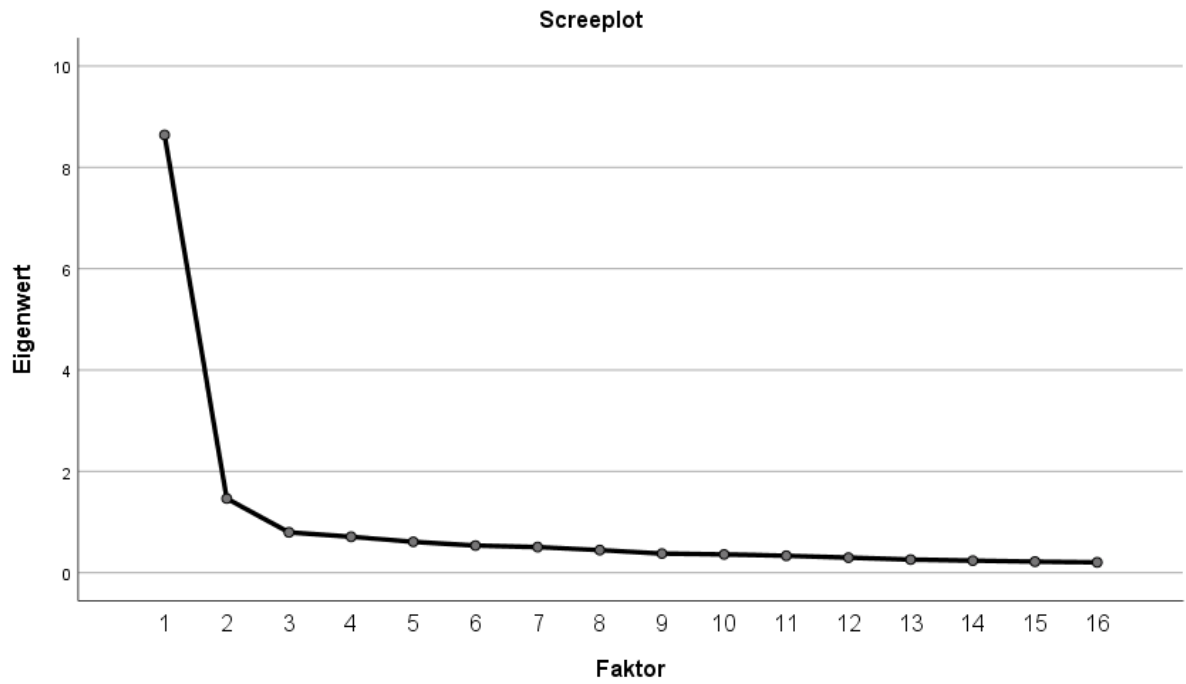
Faktorenanalyse

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
NEX_ST_EFF10	1,000	,706
NEX_IN_ABG7	1,000	,703
NEX_ST_EFF6	1,000	,641
NEX_ST_EFF11	1,000	,713
NEX_IN_BE3	1,000	,622
NEX_ST_INNO1	1,000	,632
NEX_IN_EIN10	1,000	,610
NEX_IN_ENT2	1,000	,582
NEX_IN_EIN4	1,000	,598
NEX_IN_ABG5	1,000	,634
NEX_IN_ABG8	1,000	,661
NEX_ST_EFF5	1,000	,654
NEX_ST_EFF3	1,000	,603
NEX_ST_ATT2	1,000	,583
NEX_ST_SD9	1,000	,588
NEX_IN_EIN15	1,000	,576

Anfängliche Eigenwerte

Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	8,640	54,002	54,002
2	1,464	9,150	63,152
3	,797	4,979	68,131
4	,710	4,436	72,566
5	,610	3,811	76,378
6	,536	3,349	79,727
7	,506	3,162	82,889
8	,446	2,787	85,676
9	,378	2,361	88,038
10	,361	2,256	90,294
11	,334	2,088	92,382
12	,297	1,858	94,240
13	,259	1,620	95,861
14	,239	1,492	97,353
15	,219	1,370	98,723
16	,204	1,277	100,000



Mustermatrix

	Komponente	
	1	2
NEX_ST_EFF10	,781	
NEX_IN_ABG7		,700
NEX_ST_EFF6	,766	
NEX_ST_EFF11	,935	
NEX_IN_BE3		,813
NEX_ST_INNO1	,703	
NEX_IN_EIN10	,570	
NEX_IN_ENT2	,647	
NEX_IN_EIN4		,595

NEX_IN_ABG5		,806
NEX_IN_ABG8		,849
NEX_ST_EFF5	,898	
NEX_ST_EFF3	,787	
NEX_ST_ATT2		,715
NEX_ST_SD9	,544	
NEX_IN_EIN15	,639	

Komponentenkorrelationsmatrix

Komponente	1	2
1	1,000	,609
2	,609	1,000

Reliabilität

Skala: Komponente 1

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	125	78,6
	Ausgeschlossen	34	21,4
	Gesamt	159	100,0

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,942	10

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
NEX_ST_EFF3	34,14	74,915	,740	,938
NEX_ST_EFF5	34,10	74,917	,760	,937
NEX_ST_EFF6	34,17	72,963	,774	,936
NEX_ST_EFF10	34,08	73,235	,840	,933
NEX_ST_EFF11	34,23	72,873	,810	,934
NEX_ST_INNO1	34,11	75,971	,752	,937
NEX_ST_SD9	34,19	72,656	,767	,936
NEX_IN_ENT2	34,27	73,619	,725	,938
NEX_IN_EIN10	34,10	73,491	,731	,938
NEX_IN_EIN15	34,17	73,996	,749	,937

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Std.-Abweichung	Anzahl der Items
37,95	90,611	9,519	10

Reliabilität

Skala: Komponente 2

Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	128	80,5
	Ausgeschlossen	31	19,5
	Gesamt	159	100,0

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,905	6

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
NEX_ST_ATT2	17,74	29,295	,731	,889
NEX_IN_ABG5	17,60	29,344	,742	,887
NEX_IN_ABG7	17,69	28,657	,794	,879
NEX_IN_ABG8	17,99	28,197	,738	,889
NEX_IN_BE3	17,59	30,465	,735	,889
NEX_IN_EIN4	17,60	30,557	,696	,894

Skala-Statistiken

Mittelwert	Varianz	Std.-Abweichung	Anzahl der Items
21,24	41,571	6,448	6

Danksagung

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit ist aus der Leidenschaft für die Thematik des Talent Managements entstanden und wurde mit dieser über die Jahre der wissenschaftlichen Aufarbeitung weiter vertieft: Ich bin sehr dankbar für die Mentoren und Begleiter auf diesem Weg, um diese Berufung zu finden und sie über diese intensive Zeit der berufsbegleitenden Promotion auch weiter auszubauen. Mit der Vielzahl an Experten, passionierten HR-Managern, leidenschaftlichen Führungskräften und hilfsbereiten Organisationen wurde es mir erst ermöglicht diese Aufgabe zu meistern. Auf Grund dieser großen Anzahl an Personen möchte ich die Chance einfach nutzen denjenigen zu danken, die im beruflichen Alltag ebenfalls Impulse für ein erfolgreiches Talent Management setzen und auch mich damit inspiriert haben.

Vor allem möchte ich allerdings meiner Professorin Frau Dr. Michalk danken, die sich dem mutigen Projekt der externen Promotion mit derselben Leidenschaft gestellt hat und mich auf diesem Weg mit der notwendigen Unterstützung und einem wertvollen Anspruch begleitet hat. Vielen Dank.

Gleichermaßen möchte ich meiner Frau Ann-Christin danken, die mich zu jedem Zeitpunkt in dieser intensiven Zeit aus absoluter Selbstverständlichkeit heraus unterstützt hat und mich somit jedes Mal für die Aufarbeitung dieser Arbeit motiviert hat. Vielen Dank.

Eidesstattliche Erklärung

1. Bei der eingereichten Dissertation zu dem Thema
„Professionalisierung der Managementnachwuchsentwicklung in deutschen Unternehmen“
handelt es sich um meine eigenständig erbrachte Leistung.
2. Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen
Hilfe bedient. Insbesondere habe ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen
Werken übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht.
3. Die Arbeit oder Teile davon habe ich bislang nicht an einer Hochschule des In- oder
Auslands als Bestandteil einer Prüfungs- oder Qualifikationsleistung vorgelegt.
4. Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärung bestätige ich.
5. Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und der strafrechtlichen Verfolgung
einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt.
6. Ich versichere an Eides statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erklärt und
nichts verschwiegen habe.

Simon Kentsch

Ort, Datum