

## HR-Leadership-Panel 2018

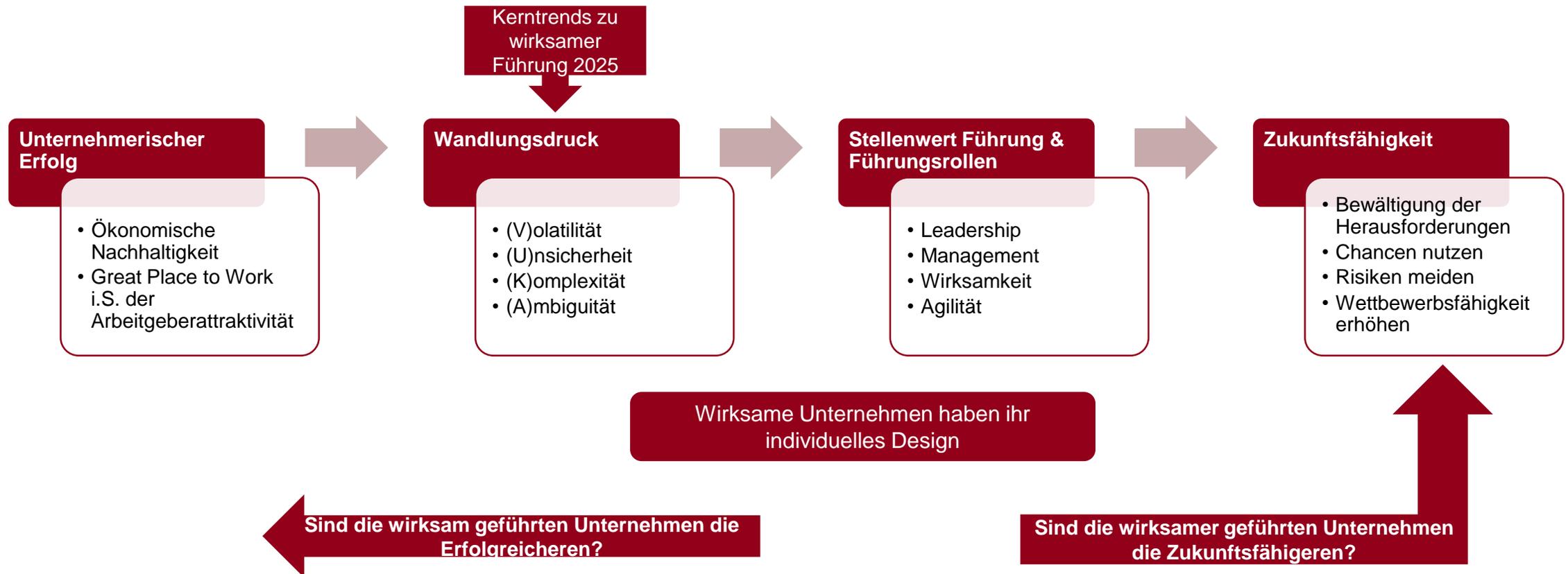
**Wandel und Leadership**

**„Für Führung gibt es keine App“**

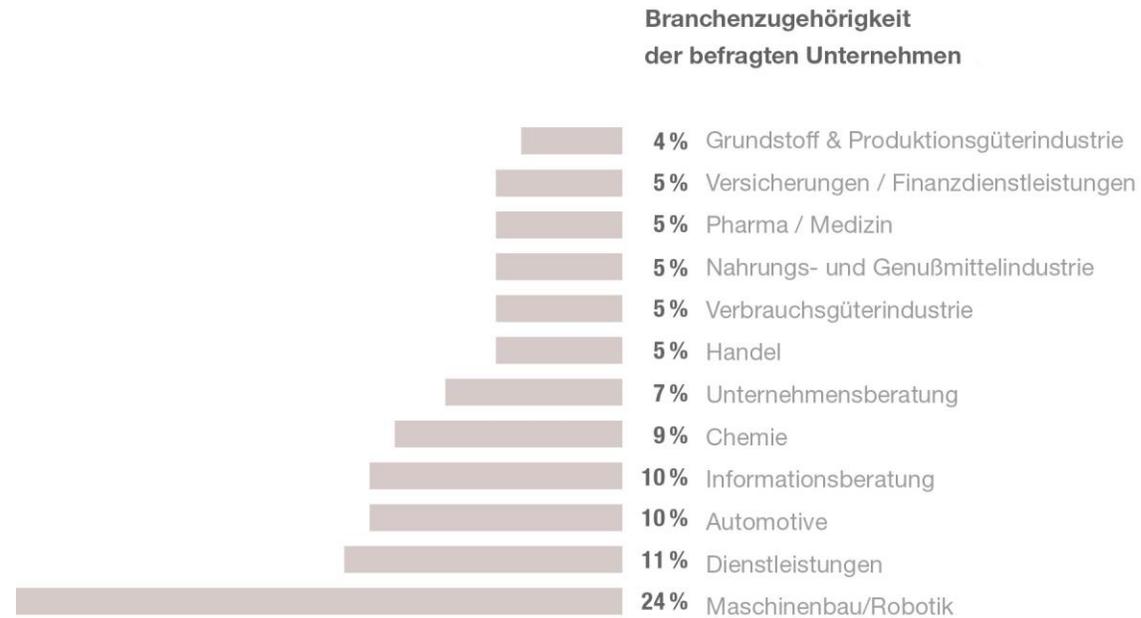
**Erfolgsfaktoren wirksamer Führung im Zeitalter der Digitalisierung**

Stuttgart, 08.03.2018

# UNTERSUCHUNGSDESIGN: PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): “SIND WIRKSAM GEFÜHRTE UNTERNEHMEN DIE ERFOLGREICHEREN UND ZUKUNFTSFÄHIGEREN?“



# STICHPROBE: REPRÄSENTATIVE BRANCHENSTRUKTUR DES GEHOBENEN DEUTSCHEN MITTELSTANDS

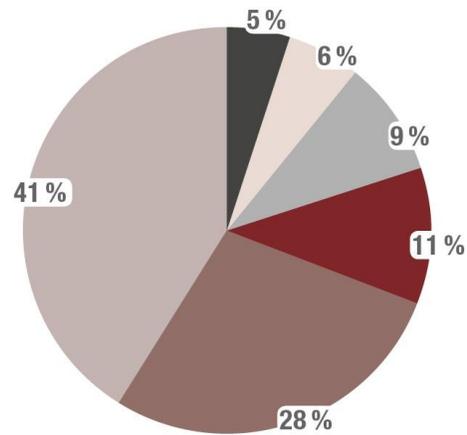


## Ergebnis:

Breite Branchenstichprobe mit Schwerpunkt im Maschinenbau

# STICHPROBE: SCHWERPUNKT UNTERNEHMEN MIT ÜBER 100 MIO. UMSATZ

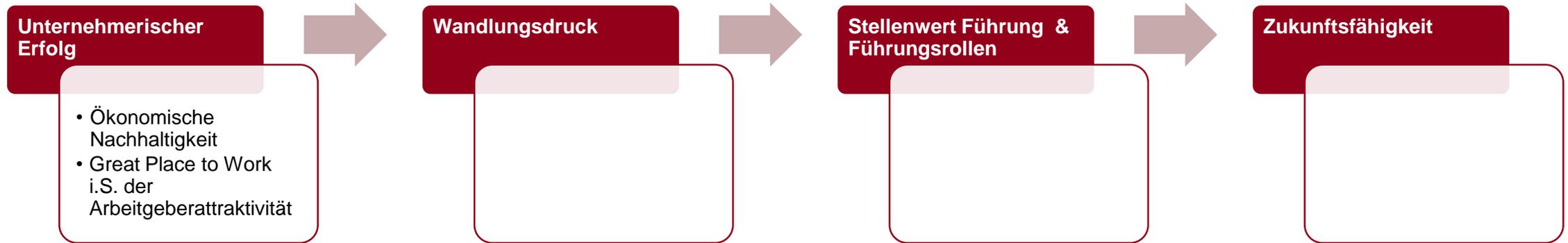
Größe der befragten  
Unternehmen



## Ergebnis:

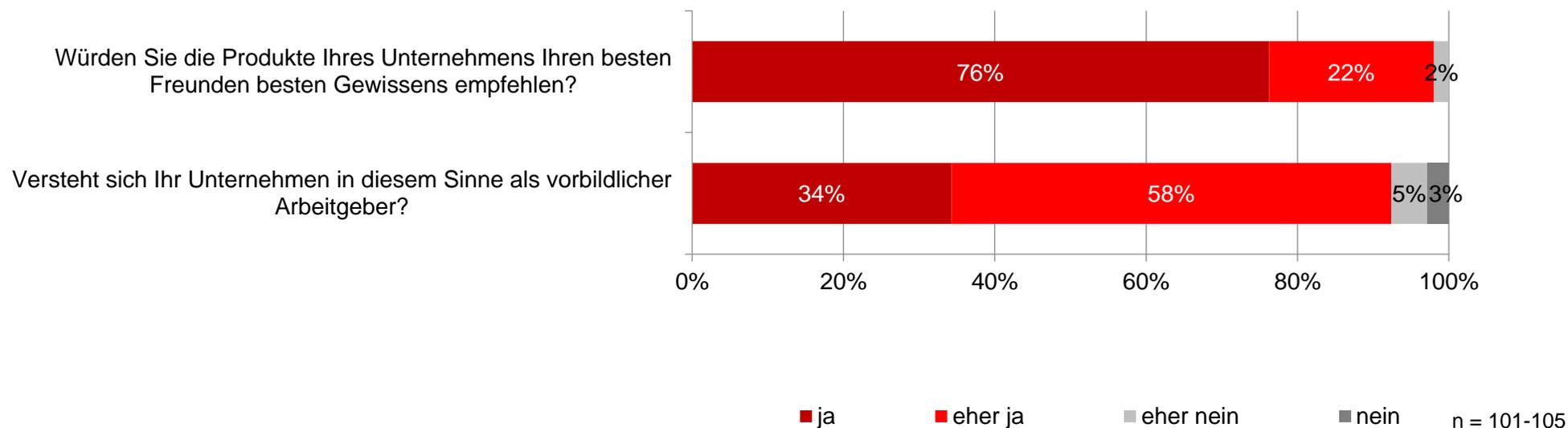
Schwerpunkt über 100 Mio. Umsatz (69%). 31% KMU (kleine und mittlere Unternehmen). Bewusst ausgeklammert: Dax Unternehmen.

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): ERFOLGSSITUATION DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN



# BEFRAGTE UNTERNEHMEN SEHEN SICH ALS ATTRAKTIVE ARBEITGEBER MIT EMPFEHLENSWERTEN PRODUKTEN!

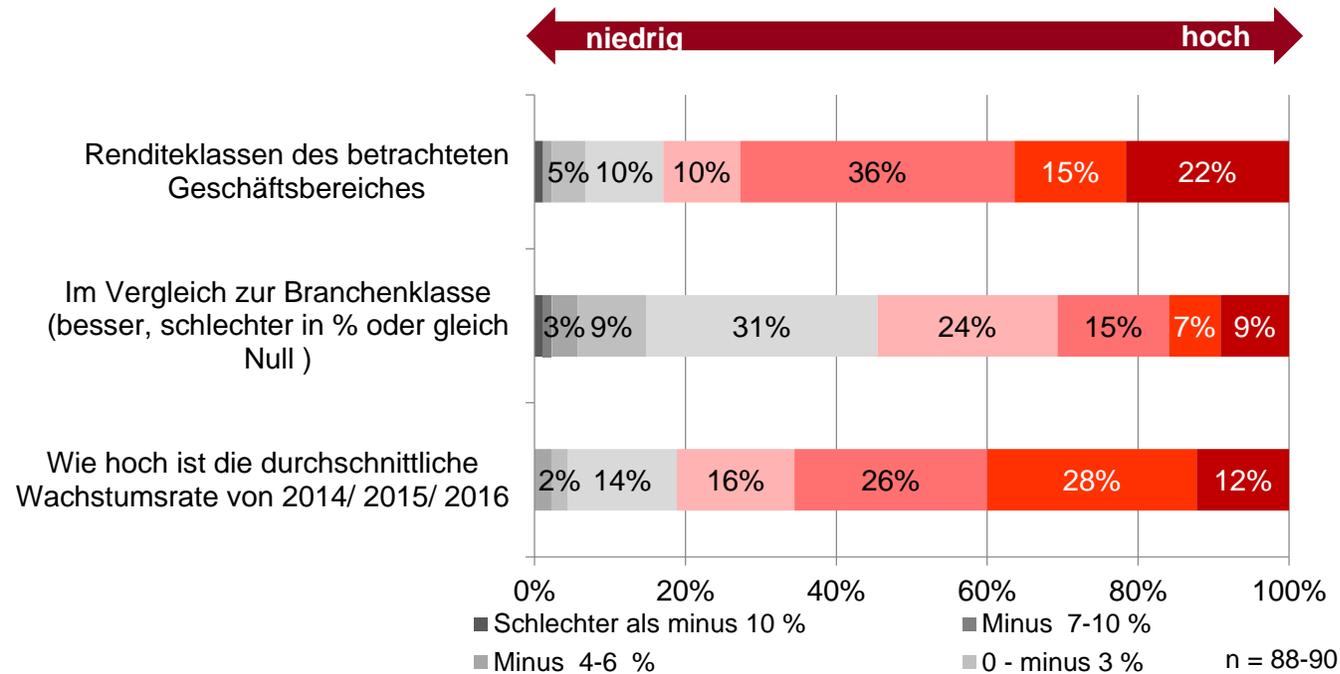
Ein „great place to work“ ist ein Arbeitsplatz, an dem die Mitarbeiter denen vertrauen, für die sie arbeiten, stolz auf das sind was sie tun und Freude an der Zusammenarbeit mit ihren Arbeitskollegen haben. Darüber hinaus vertraut man uneingeschränkt den produzierten Produkten. Es handelt sich um einen Indikator für die Attraktivität des Unternehmens aus Mitarbeitersicht.



## Ergebnis:

Bei einem Wert von 34% uneingeschränkt und 58% eingeschränkt kann man festhalten, dass es sich um attraktive Arbeitgeber handelt. 76% der befragten Unternehmensvertreter vertrauen uneingeschränkt den produzierten Produkten.

# 40% DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN (TOP PERFORMER) HATTEN RENDITEN BEI ÜBER 8% UND WACHSTUMSRATEN BEI 8% JÄHRLICH)



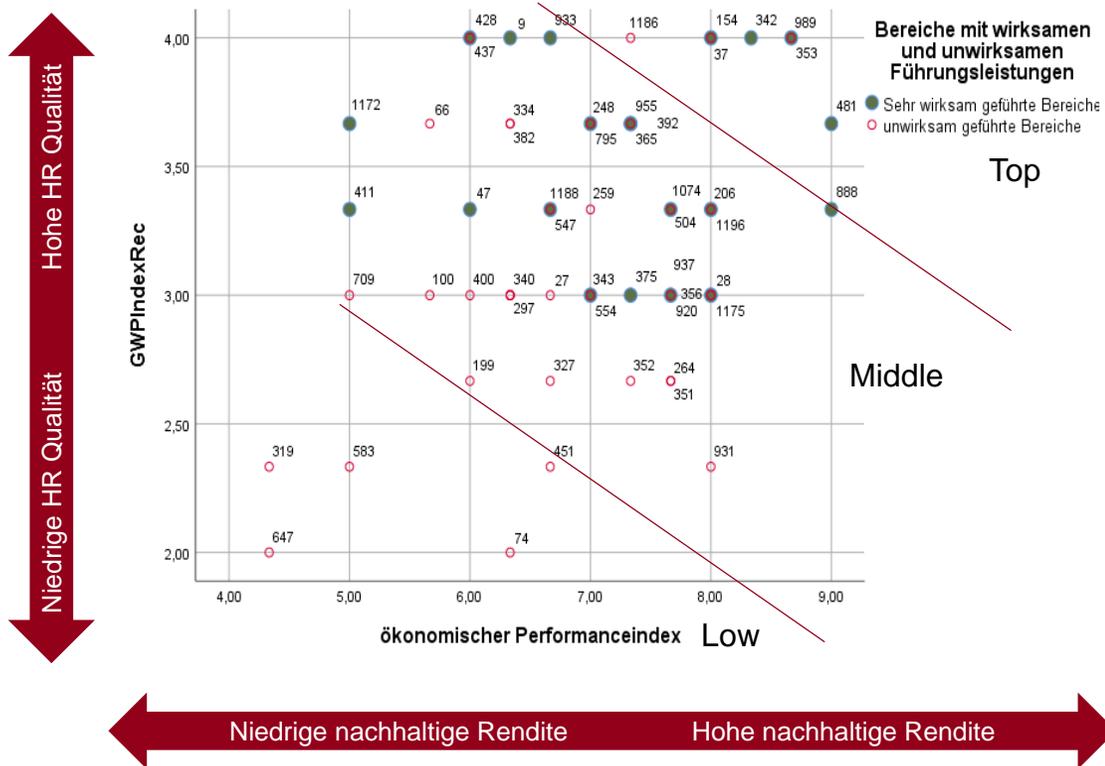
Ökonomischer Performance-Index: Arithmetisches, ungewichtetes Mittel aus den drei Renditeabfragen als Indikator für nachhaltige Geschäftsentwicklung.

## Ergebnis:

37% der Unternehmen haben eine Umsatzrendite von über 8%. Im Vergleich zum Branchendurchschnitt sind 16% der Teilnehmer deutlich über der Branchenrendite.

Die längerfristige Wachstumsrate liegt bei 40% der Unternehmen über 8% p.a.

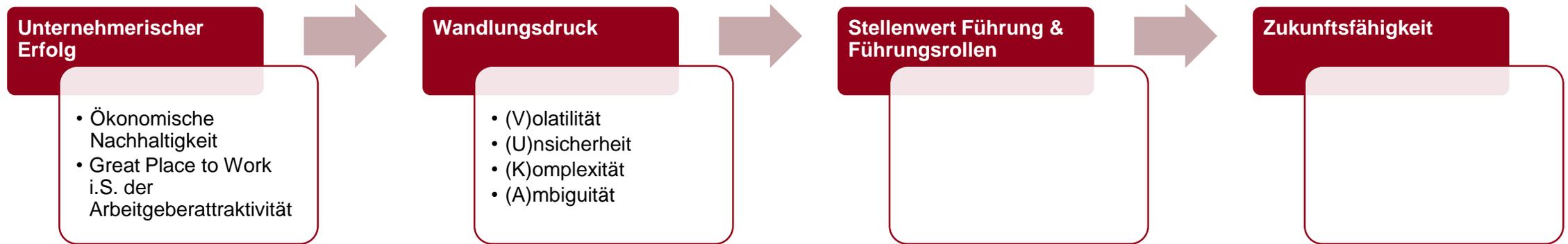
# WIRKSAM GEFÜHRTE UNTERNEHMEN SIND GLEICHZEITIG DIE ATTRAKTIVEREN ARBEITGEBER (HR-QUALITÄT)



## Ergebnis:

Wirksam geführte Unternehmen haben sowohl höhere Rendite (ökonomischer Performanceindex) als auch bessere HR Messgrößen (Great Place To Work Index).

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): WANDLUNGS- UND VERÄNDERUNGSDRUCK DURCH DIGITALISIERUNG



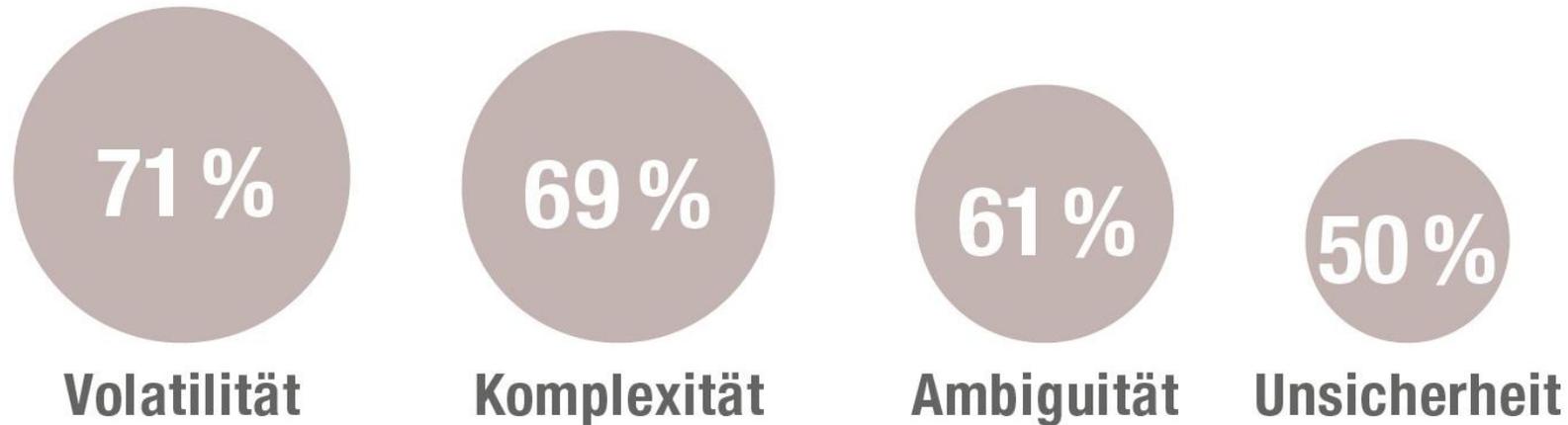
Druck = Veränderungsstärke \* Veränderungstempo

„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird.  
Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“

Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799)

## VUKA WELT: DIE UNTERNEHMEN EMPFINDEN EINEN HOHEN DRUCK

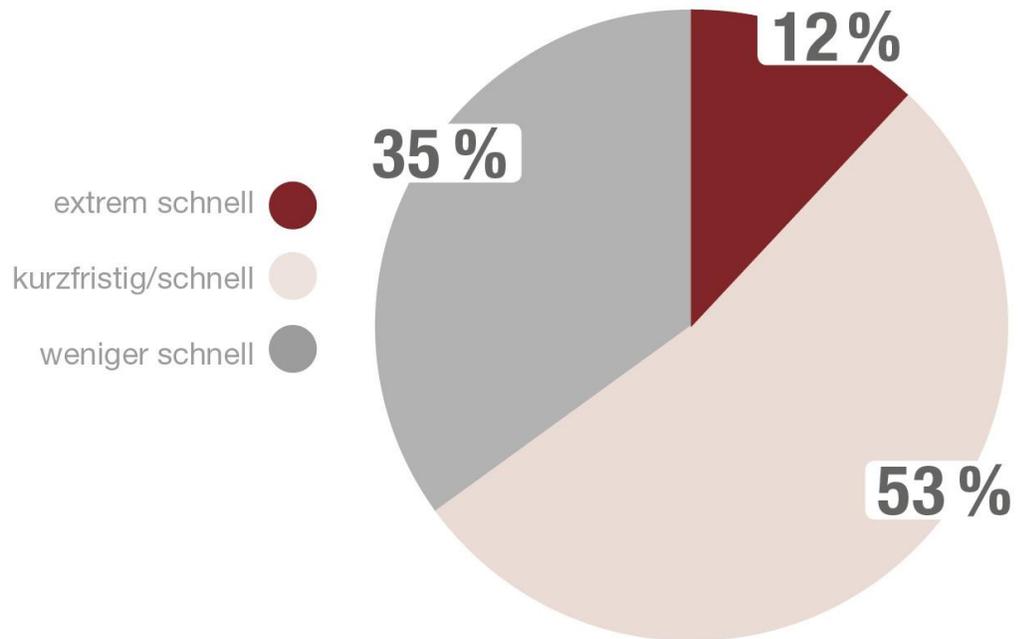
---



### **Ergebnis:**

Der Druck ist bei 2/3 der Unternehmen überdurchschnittlich hoch. Insbesondere die Volatilität und die Komplexität machen den Unternehmen zu schaffen.

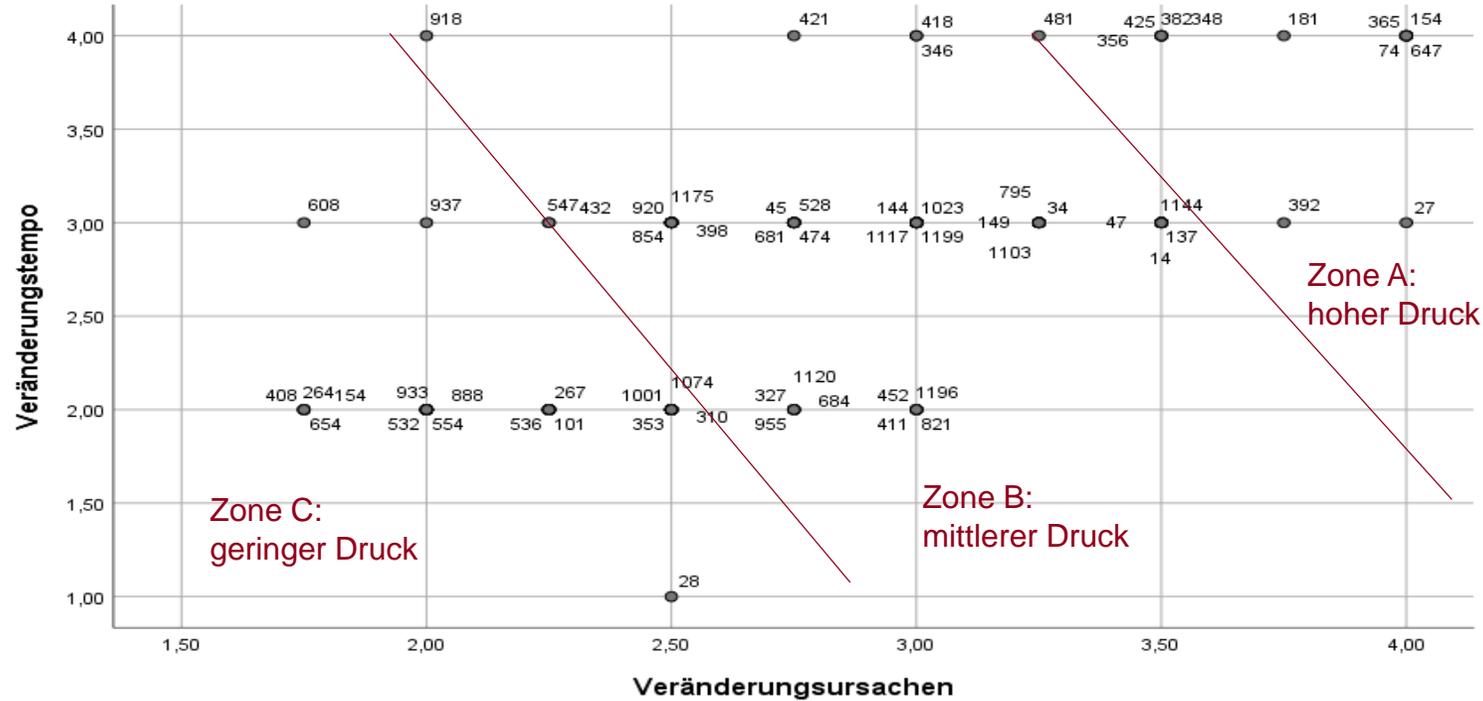
## VUKA WELT: 65% DER UNTERNEHMEN SEHEN DEN VERÄNDERUNGSDRUCK SCHNELL/ EXTREM SCHNELL KOMMEN



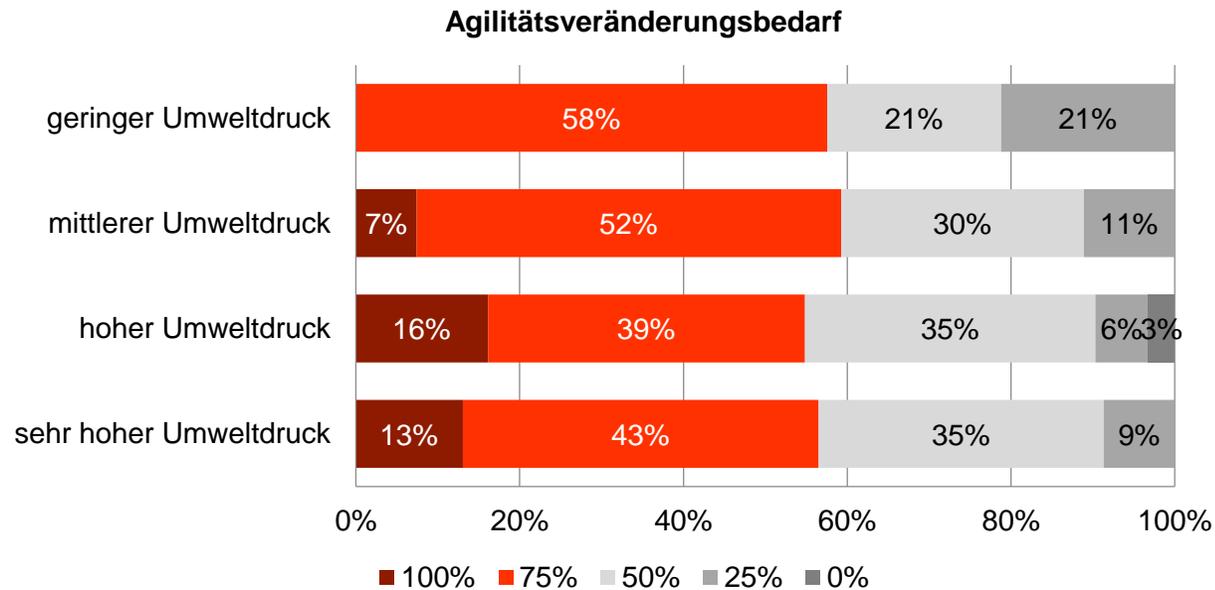
### Ergebnis:

Nicht nur der Druck ist hoch, sondern das Tempo der zu erwartenden Veränderungen ist extrem schnell bzw. schnell. Es gibt eigentlich keine Zeit zu verlieren.

# VUKA WELT: BETROFFENHEIT DER UNTERNEHMEN. UNTERNEHMEN IN ZONE A STEHEN VOR EINEM TIEFGREIFENDEN WANDEL



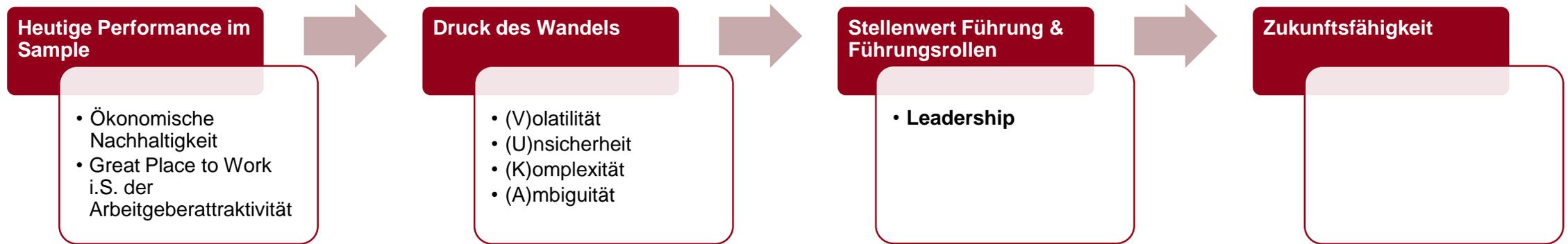
# AGILITÄT: JE HÖHER DER UMWELTDRUCK, DESTO HÖHER DER AGILITÄTSBEDARF



## Ergebnis:

Je höher der Umweltdruck (V.U.K.A.), desto eher müssen sich die Unternehmen neu erfinden. 0% bedeutet, dass alles so bleiben kann wie es ist und 100% bedeuten, dass sich das Unternehmen in seiner Führungs- und Leistungskultur völlig neu erfinden sollte.

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): ANFORDERUNGSPROFILE UND STELLENWERT DES LEADERS



# LEADERSHIP-ROLLEN UND MANAGER-ROLLEN

---

Leadership: The art of getting someone else to do something you want done because he wants to do this.

Dwight D. Eisenhower

Management is about persuading people to do things they do not want to do, while leadership is about inspiring people to do things they never thought they could.

My Job is not to be easy on people. My job is to take these great people we have and to push them and make them even better.

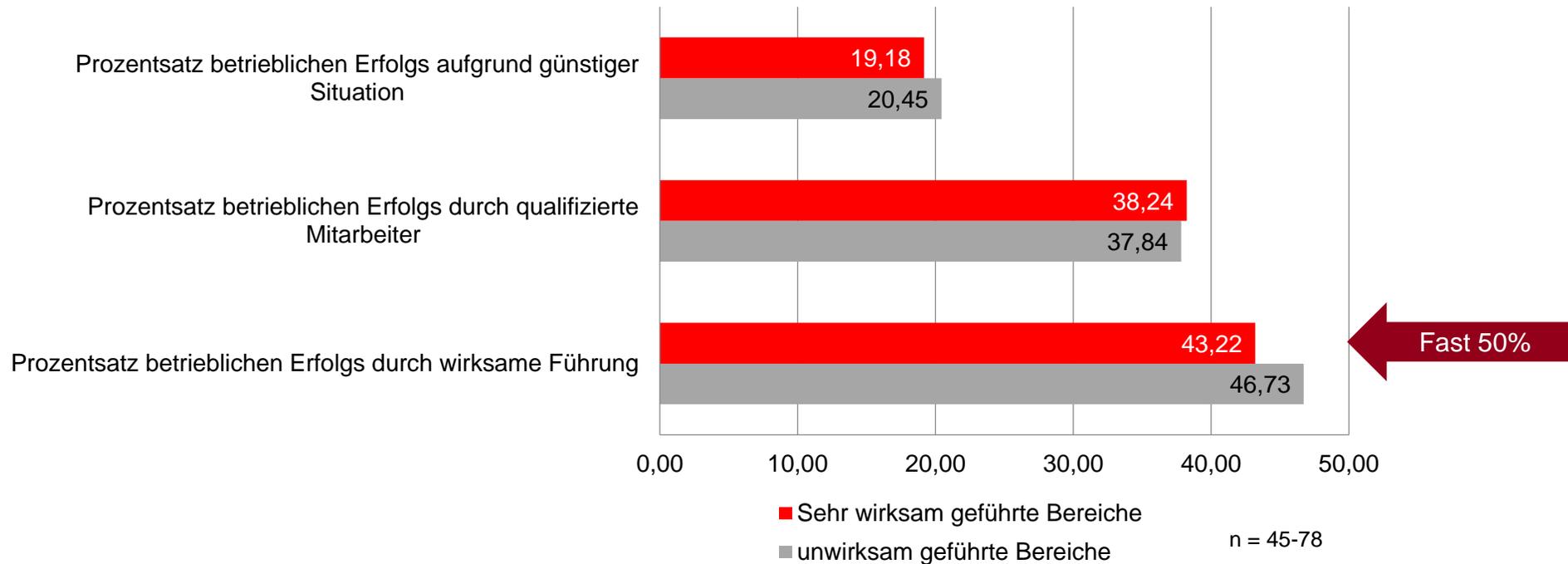
Steve Jobs

An effective leader ist someone who is capable of influencing other people to move in a certain direction

Wie viel Prozent des unternehmerischen Erfolgs geht auf Führung zurück?

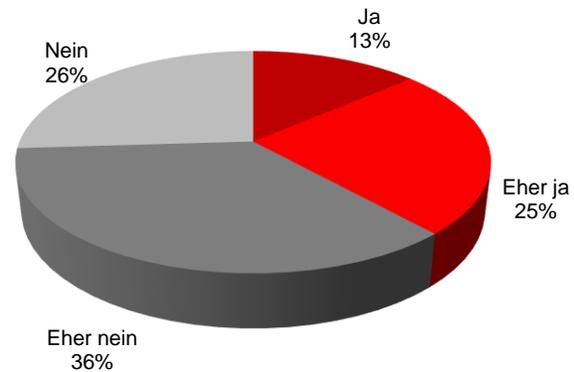
# WIRKSAME FÜHRUNG BESTIMMT DEN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG ZU FAST 50%

Zu wie viel Prozent beeinflusst die Führungsqualität im Vergleich zu anderen Faktoren den unternehmerischen Erfolg?

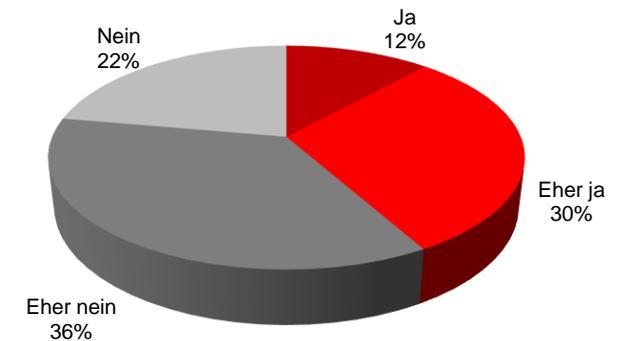


# WIRKSAME FÜHRUNG: IN 2/3 DER UNTERNEHMEN WIRD ZWISCHEN DEN KOMPETENZPROFILEN EINES MANAGERS UND EINES LEADERS NOCH NICHT UNTERSCHIEDEN

Wir unterscheiden in den Kompetenzen zwischen Leader und Manager sehr klar.



Wir unterscheiden auf unterschiedlichen Hierarchieebenen unterschiedliche Kompetenzanteile zwischen Leadership- und Managementkompetenzen.



## Ergebnis:

In der deutschen Führungspraxis wird zwischen beiden Führungsstilen mehrheitlich nicht unterschieden.

# FÜHRUNGSQUALITÄT: DIE ROLLE DES MANAGERS UND DES LEADERS IM ENGLISCHEN SPRACHRAUM

---

## **The manager maintains**

- the manager focuses on systems and structure
- the manager relies on control
- the manager has a short-range view
- the manager asks how and when
- the manager has his or her eye always on the bottom line
- the manager imitates
- the manager accepts the status quo
- the manager is the classic good soldier
- the manager does things right

## **the leader develops**

- the leader focuses on people
- the leader inspires trust
- the leader has a long-range perspective
- the leader asks what and why
- the leader's eye is on the horizon
- the leader originates
- the leader challenges it
- the leader is his or her own person
- the leader does the right thing

# VISION, CHARISMA UND STRATEGISCHE DENKFÄHIGKEIT ZEICHNEN EINEN LEADER GEGENÜBER EINEM MANAGER AUS

**Vision** →

Sie/er vereint Menschen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen mittels einer attraktiven Vision.

**Charisma** →

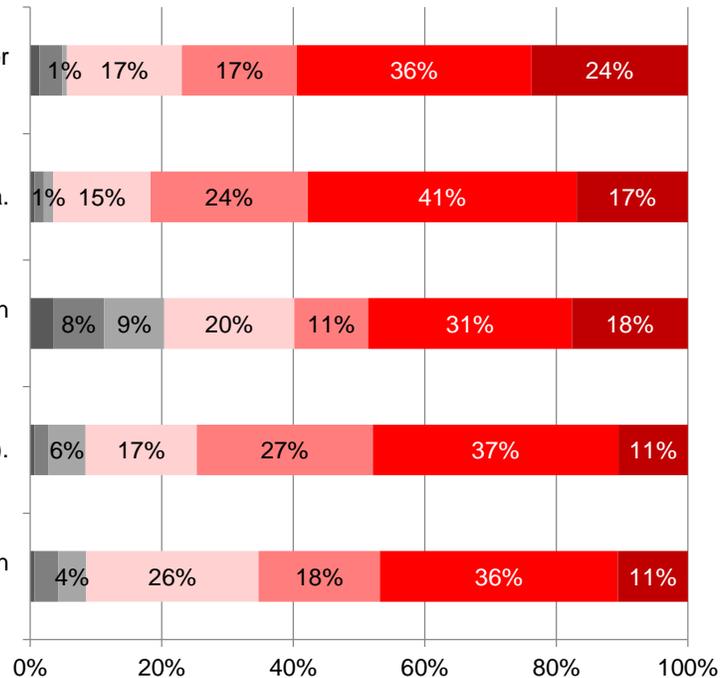
Sie/er inspiriert über persönliches Charisma.

**Strategie** →

Sie/er besitzt ausreichendes strategisches Gespür, Chancen zu erkennen und Risiken zu meiden und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Sie/er hat Innovationsempowerment (Mut, Experimentierfreude, laterales Denken).

Sie/er begünstigt die ungehinderte, hierarchiefreie Vernetzung zwischen allen Akteuren im Unternehmen.



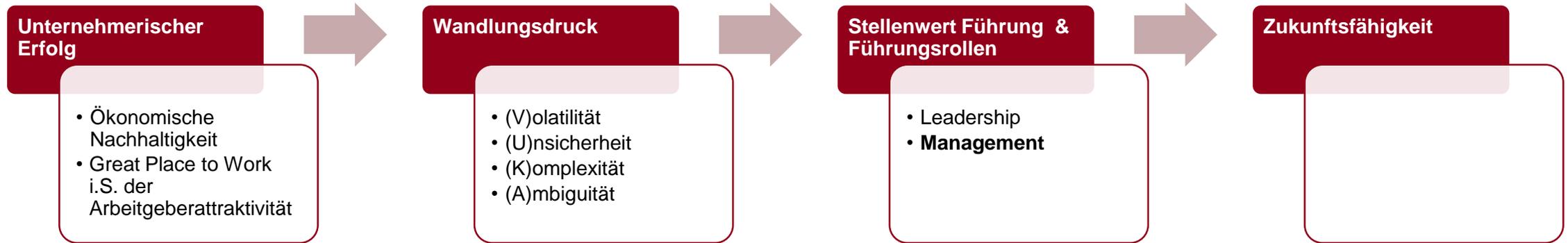
■ Manager massiv mehr  
 ■ Manager geringfügig mehr  
 ■ Sowohl Leader als auch Manager  
 ■ Leader geringfügig mehr  
 ■ Leader deutlich mehr  
 ■ Leader massiv mehr

# FÜHRUNGSQUALITÄT: DIE 6 WICHTIGSTEN KOMPETENZEN EINES LEADERS GEGENÜBER EINEM MANAGER

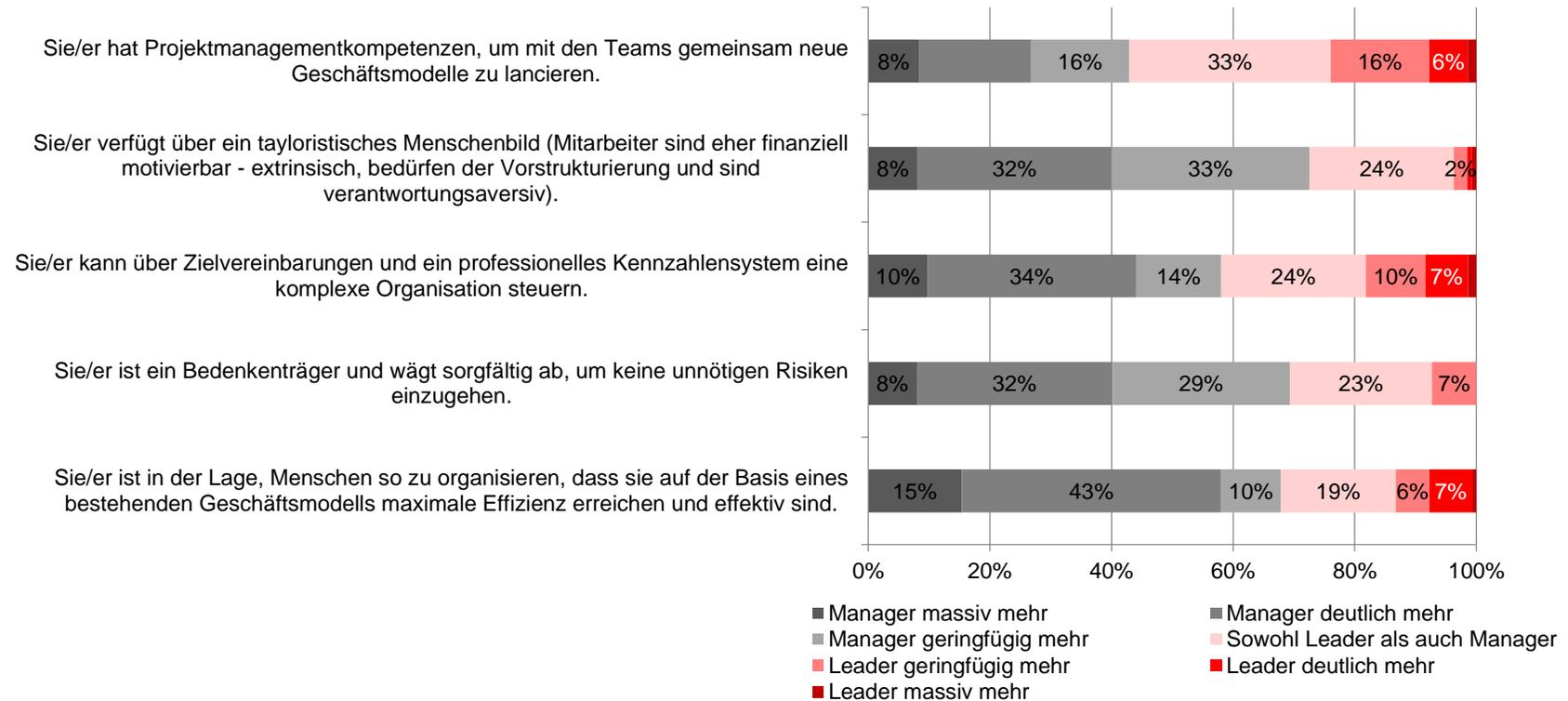
---

- Sie können Menschen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen mittels attraktiver Visionen vereinen.
- Sie inspirieren über ihr persönliches Charisma.
- Sie besitzen Innovationsempowerment in Form von Mut, Experimentierfreude und der Fähigkeit lateral zu denken.
- Sie sorgen für Zusammenarbeit in dynamischen, adhokratischen Strukturen über die Herausbildung gemeinsamer Werte.
- Sie vertrauen Menschen in ihren Fähigkeiten zur Selbstorganisation.
- Sie haben strategische Weitsicht, Chancen zu erkennen und zu nutzen und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): ANFORDERUNGSPROFILE UND STELLENWERT DES MANAGERS



# DER KLASSISCHE MANAGER HAT SEINE STÄRKEN IN DER STEUERUNG ÜBER KENNZAHLEN, OPTIMIERT BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELLE UND VERMEIDET RISIKEN



## Fazit:

Der Manager entwickelt wenig Innovationen und neuen Geschäftsmodelle. Er verwaltet den Erfolg.

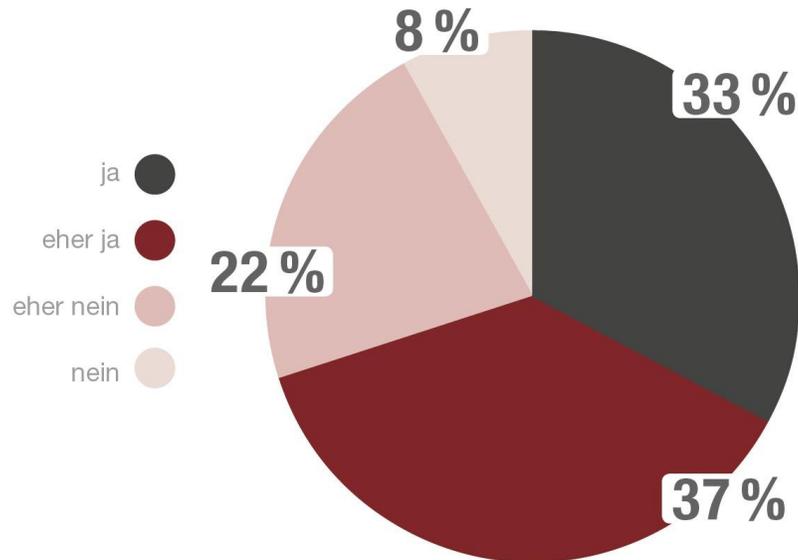
# FÜHRUNGSQUALITÄT: DIE 5 WICHTIGSTEN KOMPETENZEN EINES MANAGERS GEGENÜBER EINEM LEADER

---

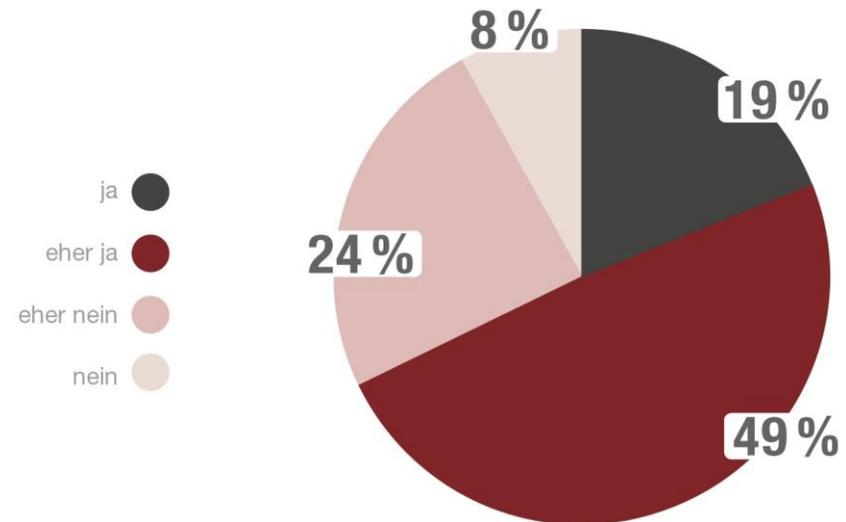
- Sie können Menschen so organisieren, dass sie auf Basis eines bestehenden Geschäftsmodells maximale Effizienz und Effektivität erreichen (Transaktionalität).
- Sie steuern komplexe Strukturen über Zielvereinbarungen und professionelle Kennzahlensysteme.
- Sie besitzen ein vorwiegend tayloristisches Menschenbild in der Form, dass sie unterstellen, dass Menschen ein hohes Maß an Vorstrukturierung bedürfen, verantwortungsbewusst und in erster Linie extrinsisch und primär finanziell motivierbar sind.
- Sie besitzen überdurchschnittliche fachliche Kompetenz in ihrem Fachgebiet und eine elitäre Formalausbildung.
- Sie wägen sorgfältig ab, um keine unnötigen Risiken einzugehen.

# UNTERNEHMEN UNTERSCHIEDEN KAUM ZWISCHEN DEN KOMPETENZEN EINES MANAGERS UND DEN EINES LEADERS. DIESE UNTERSCHIEDUNG NIMMT ZU.

Wie stark zukünftig zwischen Manager und Leader unterschieden wird

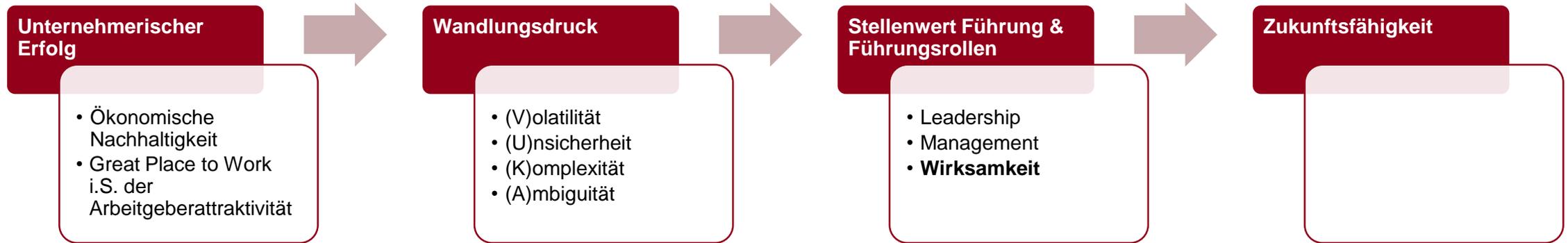


Kompetenzunterschiede zwischen Manager und Leader werden bei der Auswahl der richtigen Führungskräfte immer wichtiger

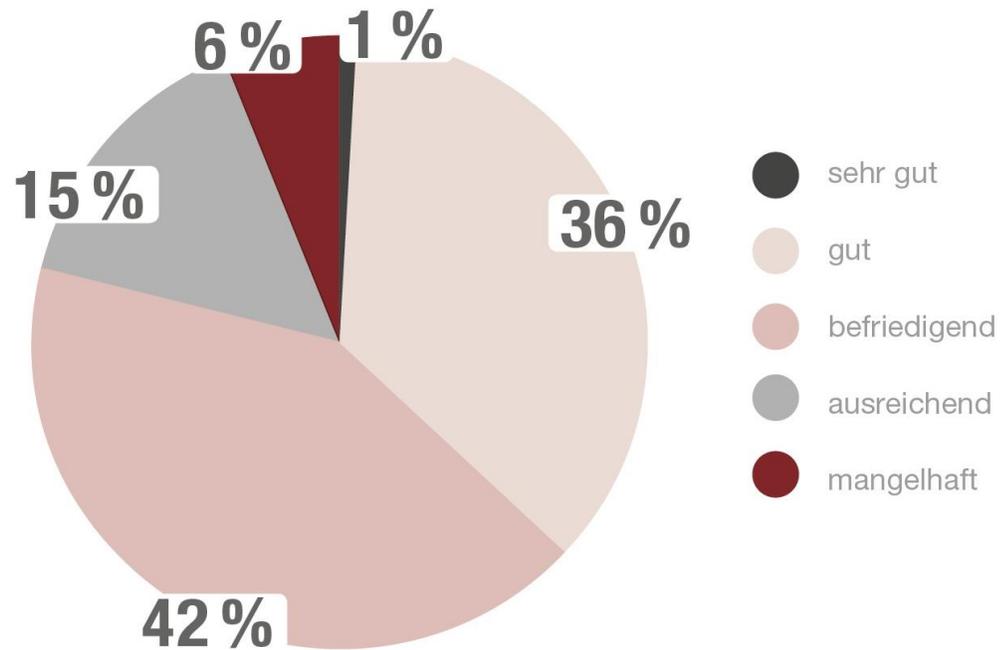


← Unterscheidung bekommt Bedeutung →

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): ANFORDERUNGSPROFILE UND STELLENWERT DER WIRKSAMEN FÜHRUNGSKRAFT



# WIE WIRKSAM SCHÄTZEN UNTERNEHMEN IHRE FÜHRUNGSMANNSCHAFT EIN? 1% BEKOMMT DIE NOTE 1. 36% DIE NOTE GUT

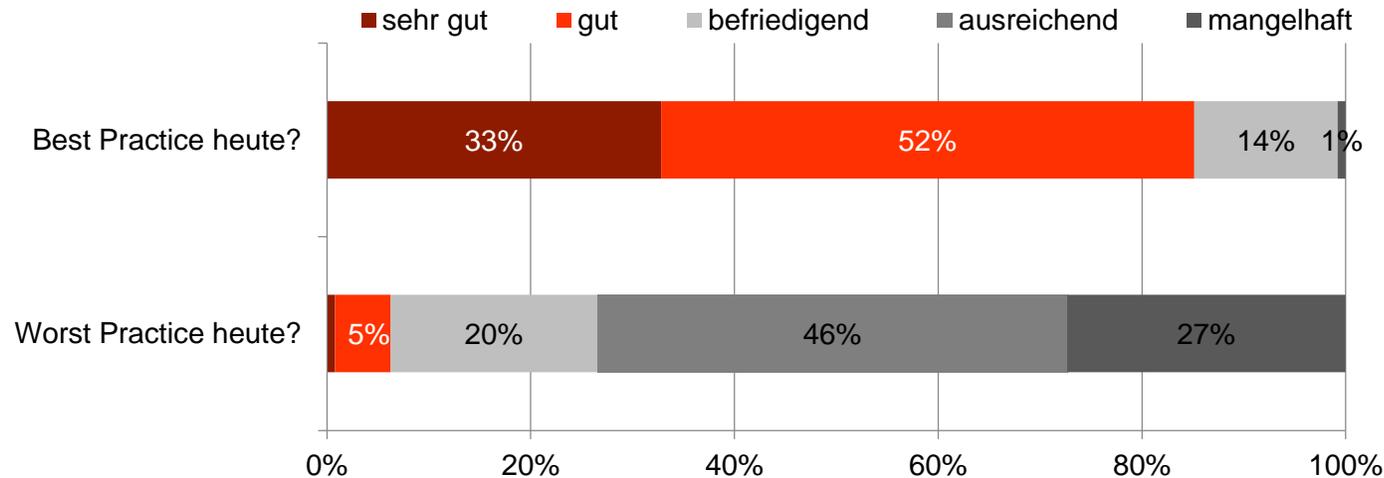


## Erkenntnis:

21% der teilnehmenden Unternehmen geben ihrer Führungsmannschaft die Note 4 und 5. 42% sind mit einer Führungsmannschaft ausgestattet, die als befriedigend zu werten ist. In 37% der Unternehmen gehen die Befragten davon aus, dass die Wirksamkeit der Führungsleistung als gut bzw. sehr gut zu beurteilen ist.

# IN UNTERNEHMEN GIBT ES WIRKSAME UND UNWIRKSAME FÜHRUNGSBEREICHE. UNWIRKSAME BEREICHE SCHNEIDEN SCHLECHT AB

Welche Note würden Sie den wirksamsten und unwirksamsten Bereich in Ihrem Unternehmen geben?



## Ergebnis:

Die „best case“ Bereiche sind in 85% der Fälle in allen Unternehmen sehr gut bis gut, auch in Unternehmen mit insgesamt niedrigem Gesamtwert in Bezug auf Wirksamkeit.

**These:** Es gibt wirksame und unwirksam geführte Unternehmen. In beiden gibt es Bereiche, die wirksamer und unwirksamer geführt werden. Aufgabe der Führungskräfte ist es, diese Varianz zwischen einzelnen Bereichen des Unternehmens zu minimieren und in Richtung Wirksamkeit zu entwickeln.

# WIRKSAME FÜHRUNGSKRÄFTE VON MORGEN SOLLTEN VORBILD DER MANNSCHAFT SEIN, STRATEGISCH DENKEN UND INNERHALB DER ORGANISATION EFFIZIENT NETZWERKEN

Vorbild

Netzwerker

Strategie

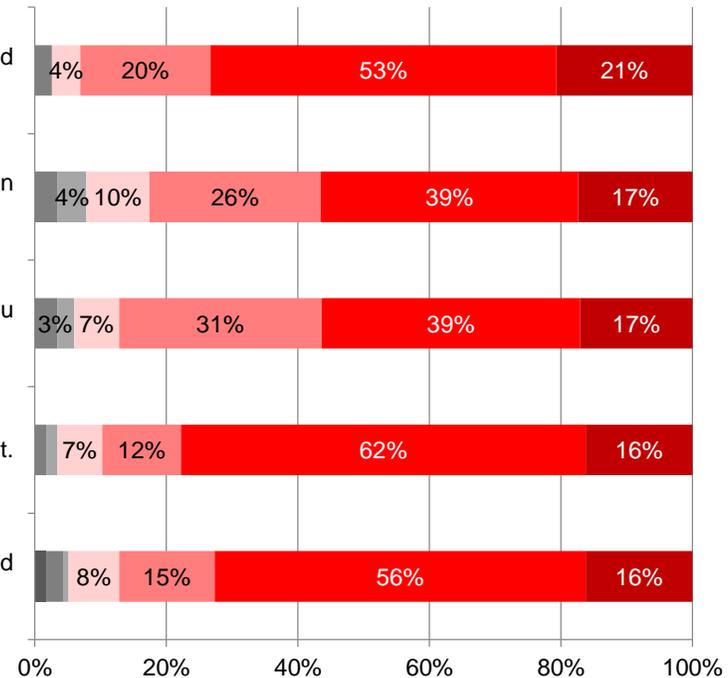
Sie/er befördert durch die Vorbildfunktion und Verantwortungsübernahme Loyalität und Zufriedenheit.

Sie/er begünstigt die ungehinderte, hierarchiefreie Vernetzung zwischen allen Akteuren innerhalb des Unternehmens.

Sie/er hat ausreichendes strategisches Gespür, Chancen zu erkennen und Risiken zu meiden und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen.

Sie/er ist authentisch, kompetent und mit natürlicher Autorität ausgestattet.

Sie/er besitzt die Fähigkeit, Menschen im direkten Kontakt Sicherheit zu geben und ihnen persönlich den Rücken zu stärken.



■ Typ B (unwirksam) massiv mehr      ■ Typ B (unwirksam) deutlich mehr  
 ■ Typ B (unwirksam) geringfügig mehr      ■ Sowohl Typ A als auch Typ B  
 ■ Typ A (wirksam) geringfügig mehr      ■ Typ A (wirksam) deutlich mehr  
 ■ Typ A (wirksam) massiv mehr

# ANGESICHTS INDUSTRIE 4.0 UND DIGITALISIERUNG IST EINE WIRKSAME FÜHRUNGSKRAFT EIN UNTERNEHMERISCHER LEADER, DER VISION, SICHERHEIT UND HEIMAT BIETEN KANN

---

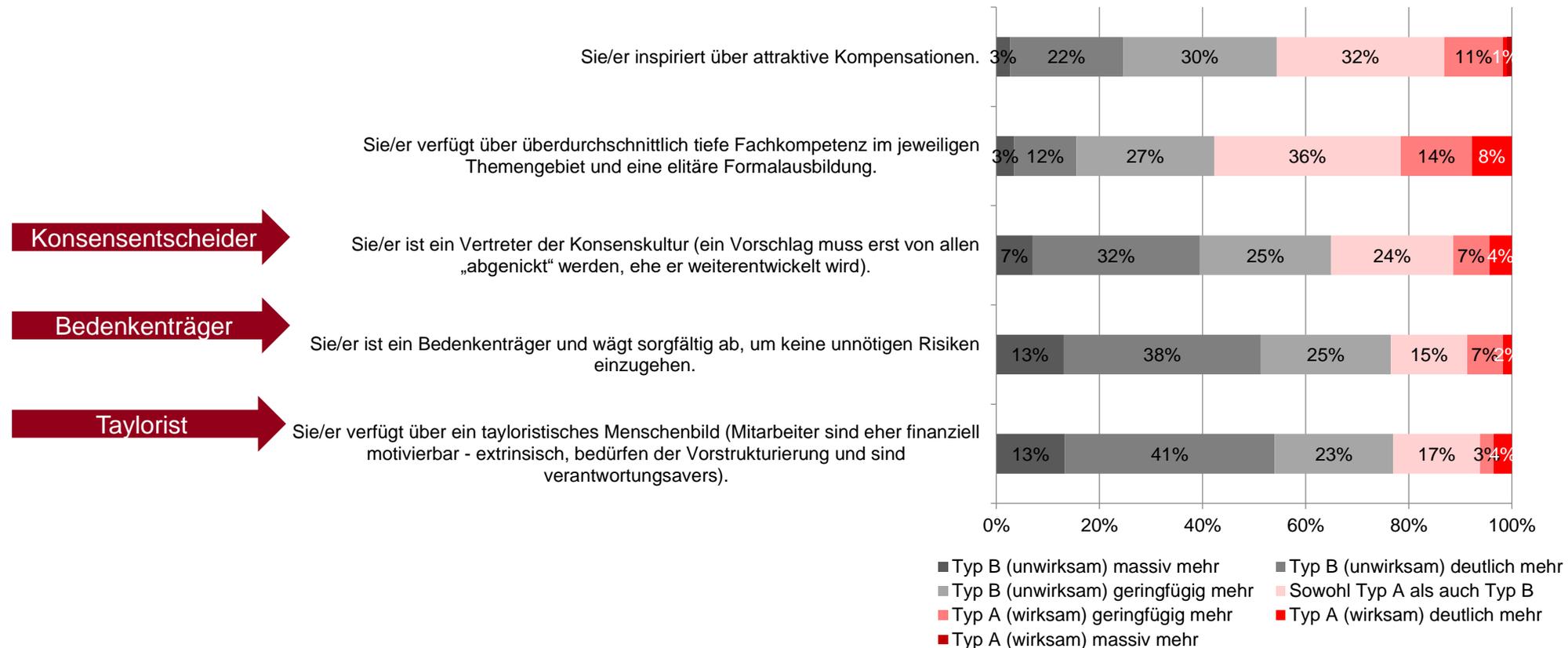
Wirksame Führungskräfte zeichnen sich gegenüber unwirksamen Führungskräften deutlich mehr durch folgende fünf Schlüsselkompetenzen aus:

1. Sie sind authentisch, kompetent und haben eine natürliche Autorität
2. Sie befördern durch ihre Vorbildfunktion und der eigenen Verantwortungsübernahme Loyalität und Zufriedenheit
3. Sie haben die Fähigkeit Menschen im direkten Kontakt Sicherheit zu geben und ihnen persönlich den Rücken zu stärken
4. Sie besitzen strategisches Gespür, Chancen und Risiken zu erkennen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen
5. Sie ermöglichen eine ungehinderte hierarchiefreie Vernetzung zwischen allen Akteuren im Unternehmen

**Strategischer, unternehmerischer Leader**



# UNWIRKSAME FÜHRUNGSKRÄFTE HABEN EIN TAYLORISTISCHES MENSCHENBILD, SIND IN ENTSCHEIDUNGEN BEDENKENTRÄGER UND KONSENSORIENTIERT



# DIE 5 DOMINIERENDEN KOMPETENZEN EINER EHER UNWIRKSAMEN FÜHRUNGSKRAFT ANGESICHTS INDUSTRIE 4.0 UND DIGITALISIERUNG

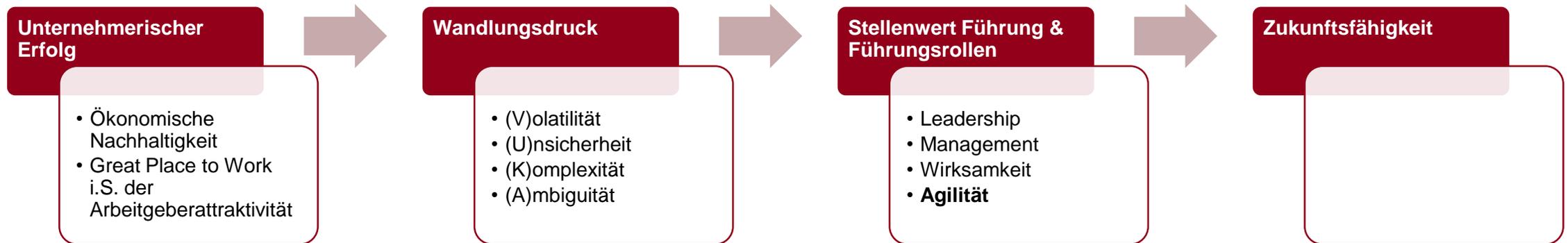
Unwirksame Führungskräfte zeichnen sich gegenüber wirksamen Führungskräften deutlich mehr durch folgende fünf Schlüsselkompetenzen aus:

1. Sie haben ein „tayloristisches Menschenbild“
2. Sie sind Bedenkenträger und wägen stets sorgfältig ab, um keine unnötigen Risiken einzugehen
3. Sie sind Vertreter der Konsenskultur in der alle Beteiligten erst „abnicken“ müssen, ehe der nächste Schritt erfolgen kann
4. Alternativ sind sie auch Vertreter der Konsentkultur. Ein Vorschlag wird weiterentwickelt, bis Bedenken auftreten
5. Als „Tayloristen“ ist Ihre Hauptmotivationsquelle die Gewährung attraktiver Kompensation



**Risikoscheuer Prozesssteuerer**

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): ANFORDERUNGSPROFILE UND STELLENWERT DES AGILEN LEADERS



# GRUNDGEDANKE DES AGILEN LEADERSHIPS: TYP B MANAGER

---

## Systemische Sichtweise:

**Agilität** ist ein Merkmal des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisation oder Behörde), flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen. Systemisch gedacht, reagiert die Umwelt auf den Vorstoß des handelnden Unternehmens und damit wird dieses zum Akteur mit Gestaltungshoheit - so die **voluntaristische Perspektive**.

## Idealtypische Führungsrollen:

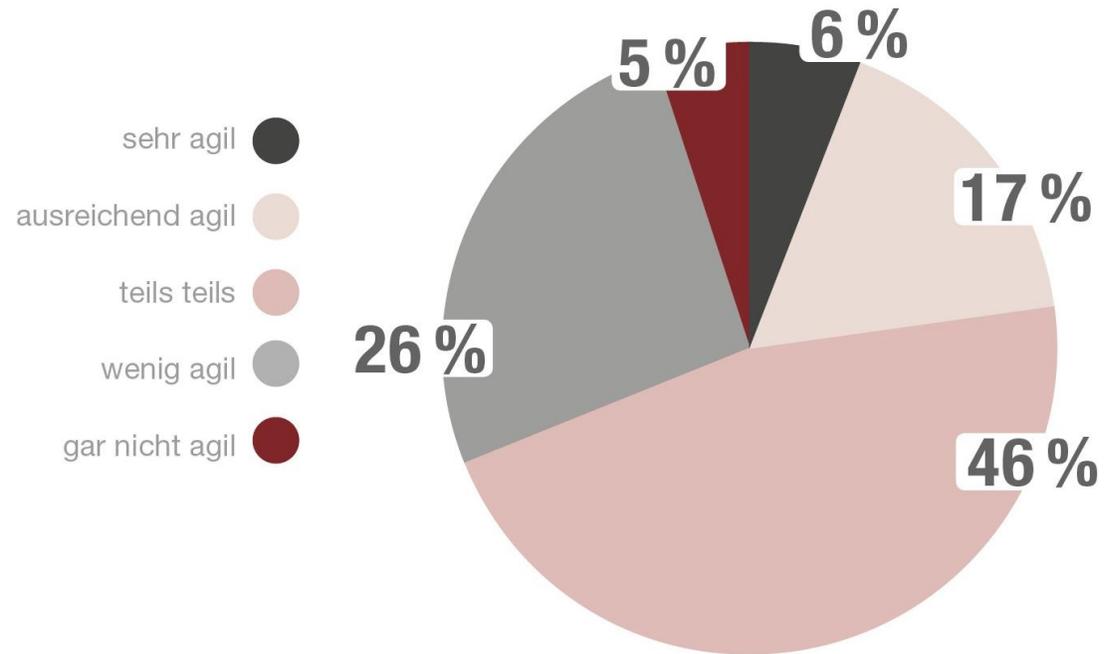
Im Rahmen der digitalen Transformation haben sich zwei gegensätzliche Leader- bzw. Führungsmodelle entwickelt:

**Typ A:** Die **transaktionale Führungsorganisation ist traditionell, auf Exzellenz, Effizienz und Effektivität ausgerichtet** und befördert Führungsverhaltensweisen eines Managers.

**Typ B: Transformational, auf Wandel, Innovation und Adaption ausgerichtet.** Benötigt werden Führungsverhaltensweisen, die die Organisation agil handeln lassen.

Mit diesen unterschiedlichen Modellen korrespondieren naturgemäß unterschiedliche Kulturen und Führungskräftekompetenzen. Beide Modelle **ergänzen** sich in Organisationen. Nur kommt es auf die richtige **Mischung** an.

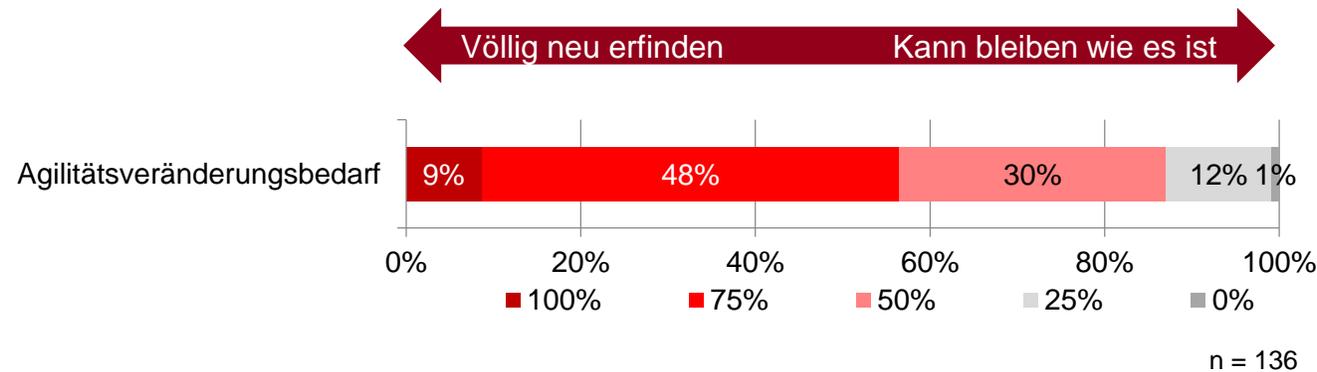
## NUR 23% EMPFINDEN IHR UNTERNEHMEN HEUTE ALS AGIL



### Ergebnis:

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen empfinden die Führungs- und Leistungskultur nicht überzeugend agil. Angesichts des Drucks (V.U.K.A) ein bedrohliches Szenario.

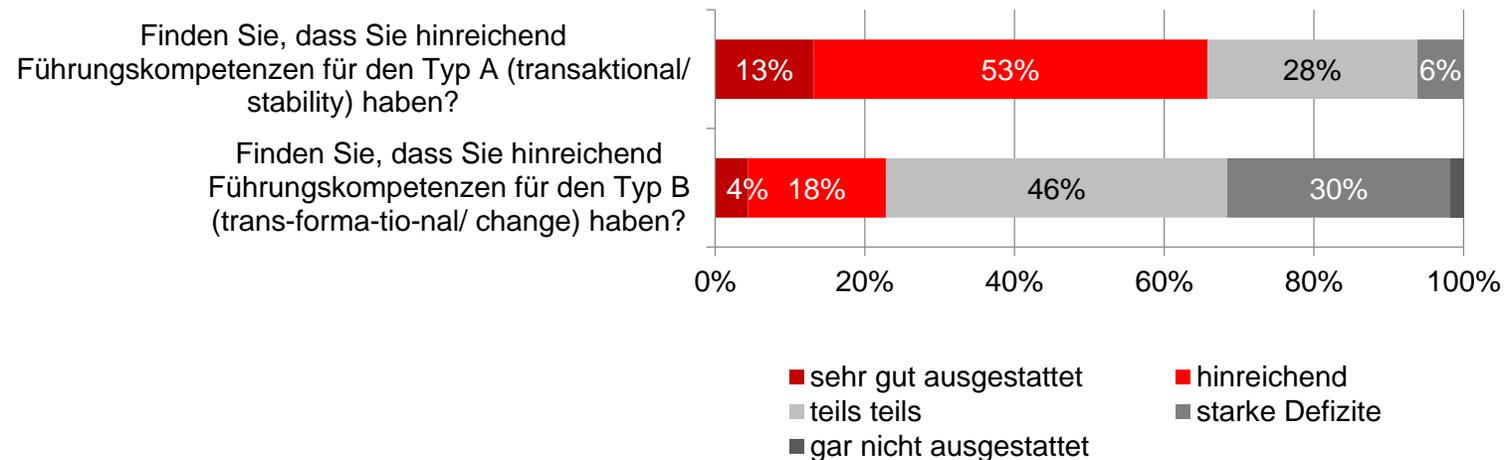
# INNERHALB DER NÄCHSTEN 7 JAHRE WERDEN SICH CA. 60% DER UNTERNEHMEN IN IHRER FÜHRUNGS- UND LEISTUNGSKULTUR NEU ERFINDEN MÜSSEN



## Ergebnis:

9% der Unternehmen glauben, sich in Bezug auf Agilität in den nächsten sieben Jahren nahezu neu erfinden zu müssen. Weitere 48% stehen vor einem umfassenden Wandel und weitere 30% sehen einen moderaten Wandlungsbedarf. Nur 13% der Unternehmen sind bereits hinreichend gut aufgestellt.

# DIE UNTERNEHMEN SIND HEUTE MIT TRANSAKTIONALEN FÜHRUNGSKRÄFTEN GUT AUSGESTATTET (TYP A). BEDARF BESTEHT BEI TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNGSKRÄFTEN (TYP B)



## Ergebnis:

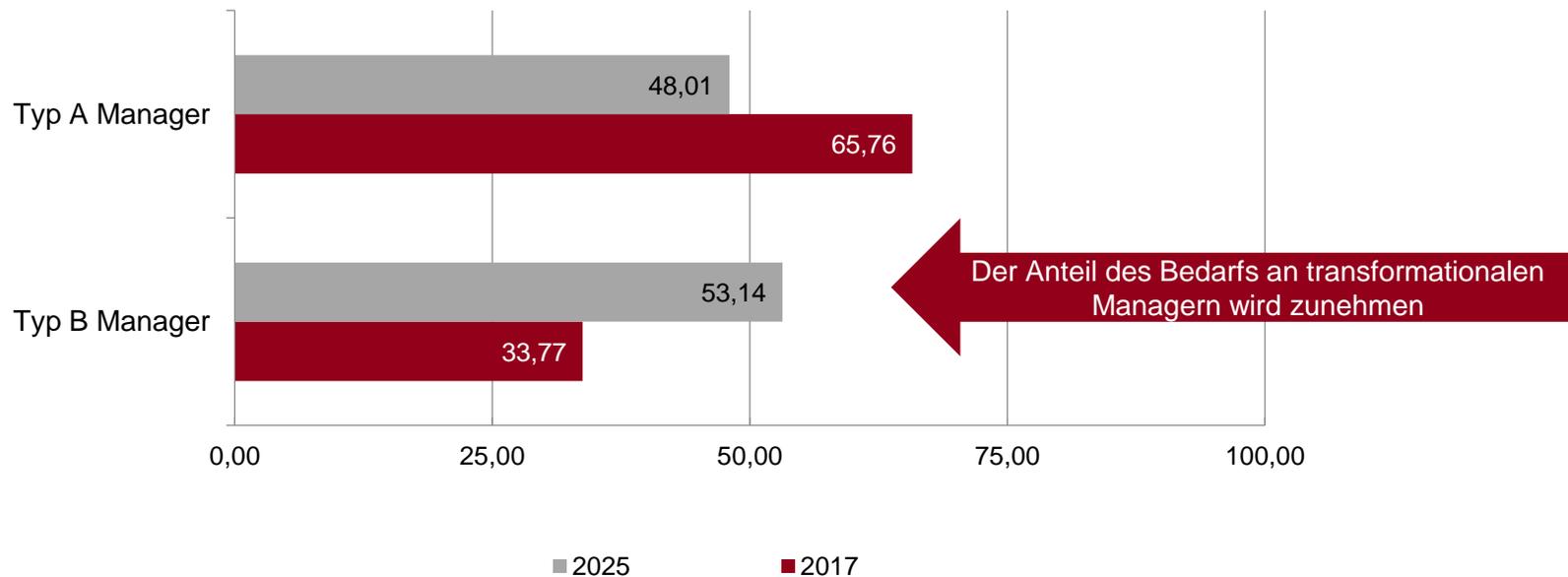
Die Ausstattung mit transaktionalen Führungskräften ist in 66% der Unternehmen hinreichend und sehr gut. Dagegen ist die Ausstattung mit Führungskräften mit transformationalen Kompetenzen deutlich defizitär (76%).

n = 114

# DER BEDARF AN TRANSAKTIONALEN (TYP A) WIRD SICH ZU GUNSTEN TRANSFORMATIONALEN (TYP B) FÜHRUNGSKRÄFTEN BIS 2025 UMKEHREN

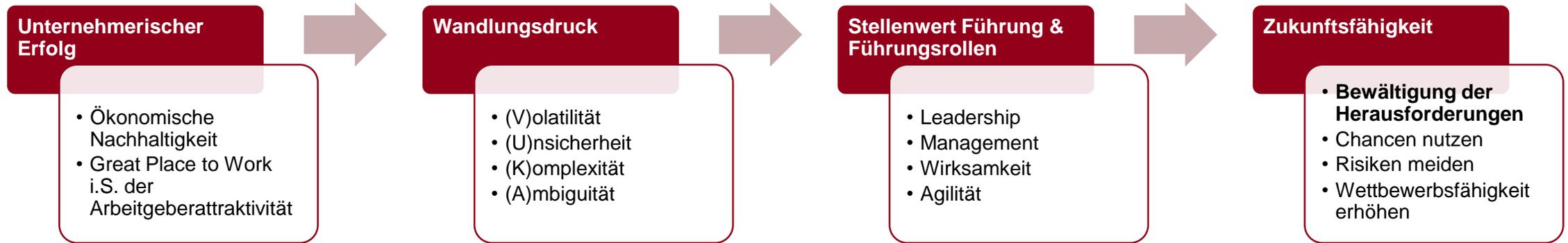
Es gibt in Unternehmen Bereiche, die auf Exzellenz, Effizienz und Effektivität ausgerichtet sind = Typ A-Bereiche und Bereiche, die auf Geschwindigkeit, Agilität und Innovation = Typ B-Bereiche ausgerichtet sind. Wie beurteilen Sie die Zusammensetzung heute und in sieben Jahren?

Mittlere Prozentwerte der Zusammensetzung des Managements nach Typ A und Typ B Manager (2017/2025)



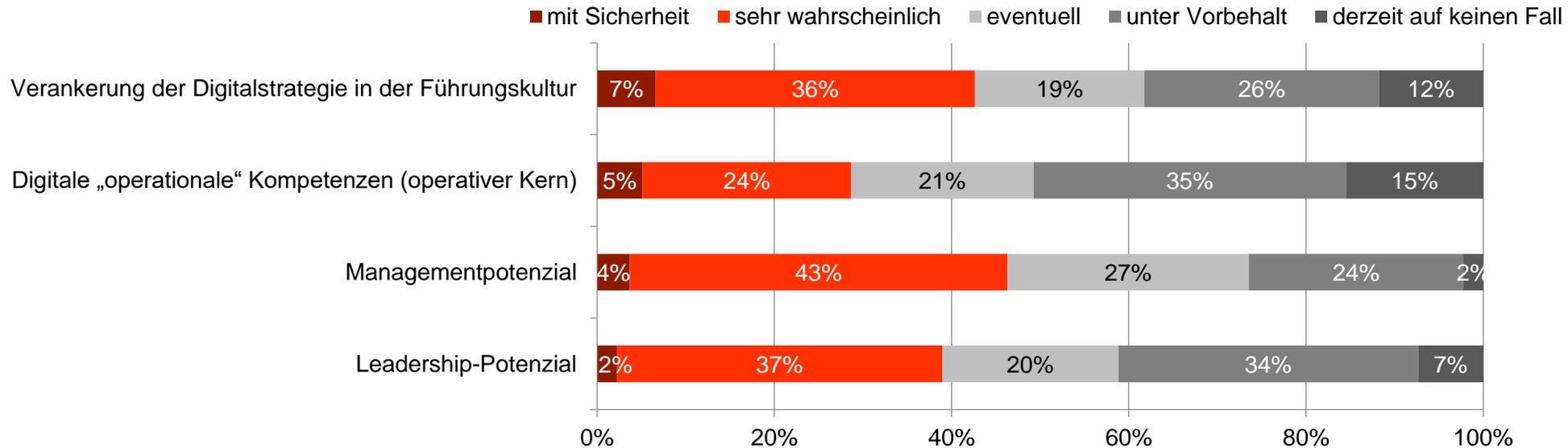
n = 96-98

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT HEUTIGER FÜHRUNGS- UND LEISTUNGSSYSTEME



# BEI DIGITALEN KOMPETENZEN WERDEN FÜR DIE NÄCHSTEN 7 JAHRE DIE DEUTLICHSTEN DEFIZITE GESEHEN

Sind Sie bzw. Ihre oberste Führungsebene davon überzeugt, dass die unten genannten Qualitäten im Unternehmen ausreichend sind, um in einer globalisierten, digitalen Ökonomie die nächsten sieben Jahre überleben zu können?



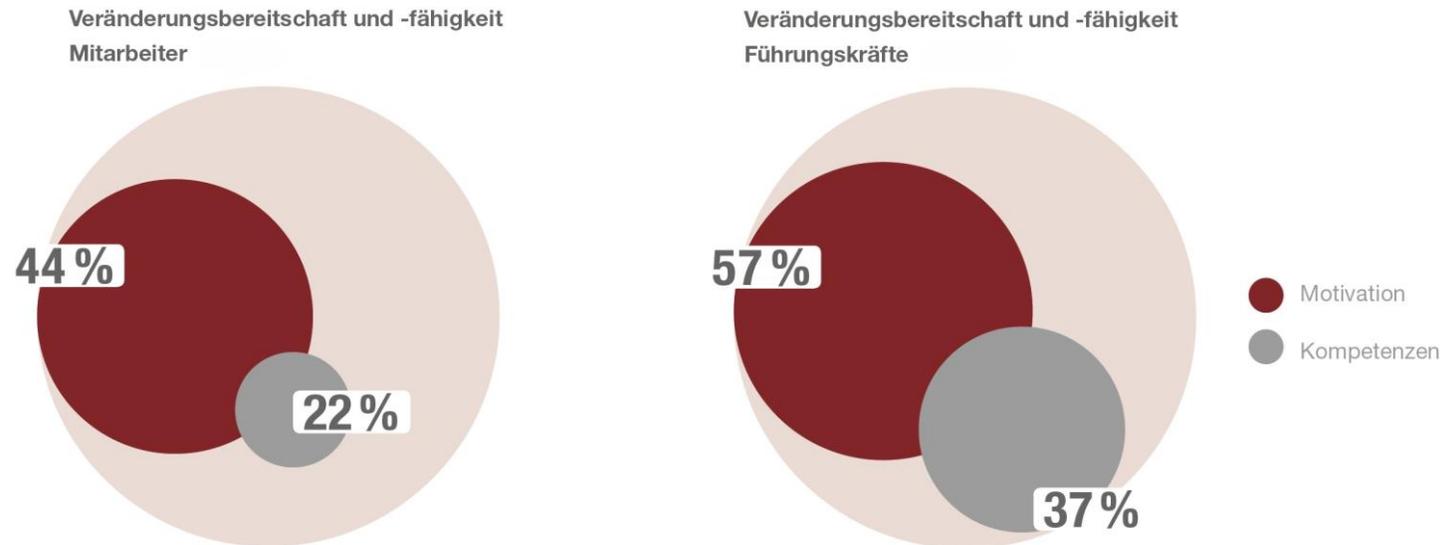
## Ergebnis:

**Digitale Kompetenzen:** 43% sind mit Sicherheit bzw. sehr wahrscheinlich davon überzeugt, dass die Digitalstrategie in der Führungskultur (Leitbilder, Visionen) angekommen ist, um in einer globalisierten, digitalen Ökonomie in den nächsten Jahren überleben zu können. Im operativen Kern bzw. auf der Arbeitsebene liegt dieser Wert bei nur 29%. Hier ist das höchste Risikopotential.

**Führungskompetenzen:** 47% der Unternehmen sind überzeugt, dass die Management-Qualitäten hinreichend sind. Dagegen sehen nur 39%, dass die Leadershipqualitäten hinreichend sind. 42% der Befragten haben erhebliche Zweifel.

n = 136

# DER WILLE ZUM WANDEL IST BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN UND MITARBEITERN VORHANDEN. ES FEHLT AN UMSETZUNGSKOMPETENZ!



## Ergebnis:

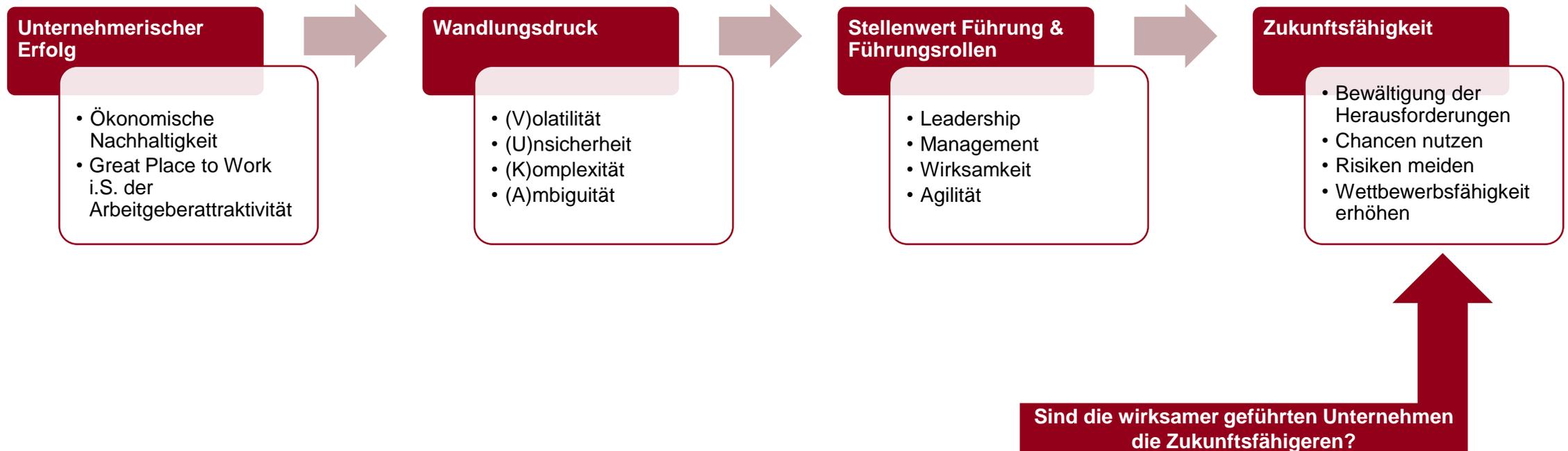
Während 44% der Mitarbeiter motiviert sind, sich den Veränderungen zu stellen, sehen die befragten Unternehmen nur 22 % ihrer Mitarbeiter mit den dafür notwendigen Kompetenzen, die Veränderungen umzusetzen, ausgestattet.

Bei den Führungskräften sind bereits 57% motiviert zum Wandel. Doch auch bei ihnen fehlen die entsprechenden Qualifikationen, die Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Die Befragten sehen nur 37% ihrer Führungskräfte als gut bis sehr gut gerüstet.

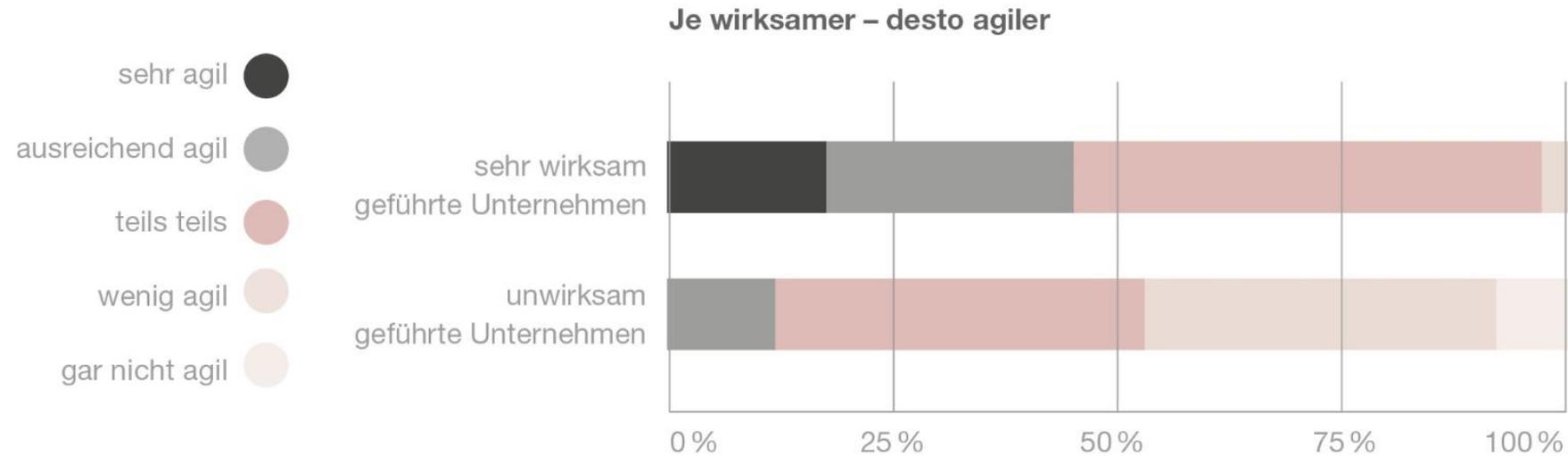
## Fazit:

Unternehmen müssen heute die Weichen für eine Infrastruktur stellen, die Veränderungen ermöglicht, bevor sie von außen dazu gezwungen werden.

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): HAT DIE WIRKSAMKEIT DER FÜHRUNG EINFLUSS AUF DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT?



# WIRKSAM GEFÜHRTE UNTERNEHMEN SIND BEREITS HEUTE DEUTLICH AGILER AUFGESTELLT

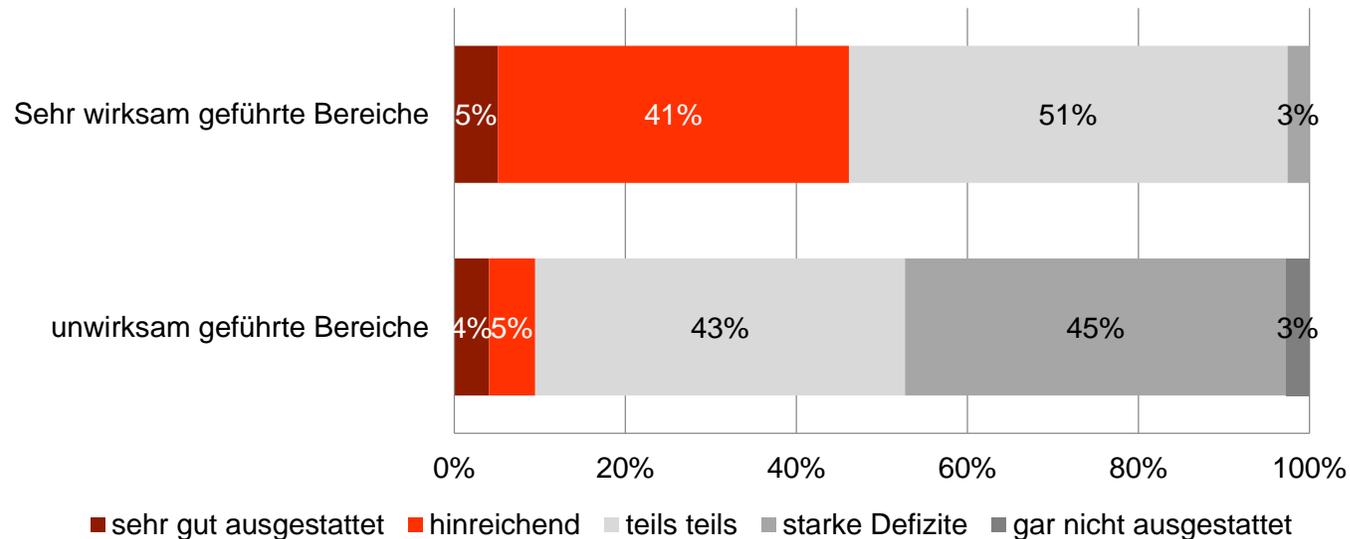


## Ergebnis:

In wirksam geführten Unternehmen ist die Agilität in der Führungs- und Leistungskultur deutlich höher (46% im Vergleich zu 12%).

# WIRKSAM GEFÜHRTE UNTERNEHMEN SIND BEI TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNGSTYPEN (TYP B) DEUTLICH BESSER AUFGESTELLT

Finden Sie, dass Sie ausreichend Führungskompetenzen für den Typ B (transformational) haben?

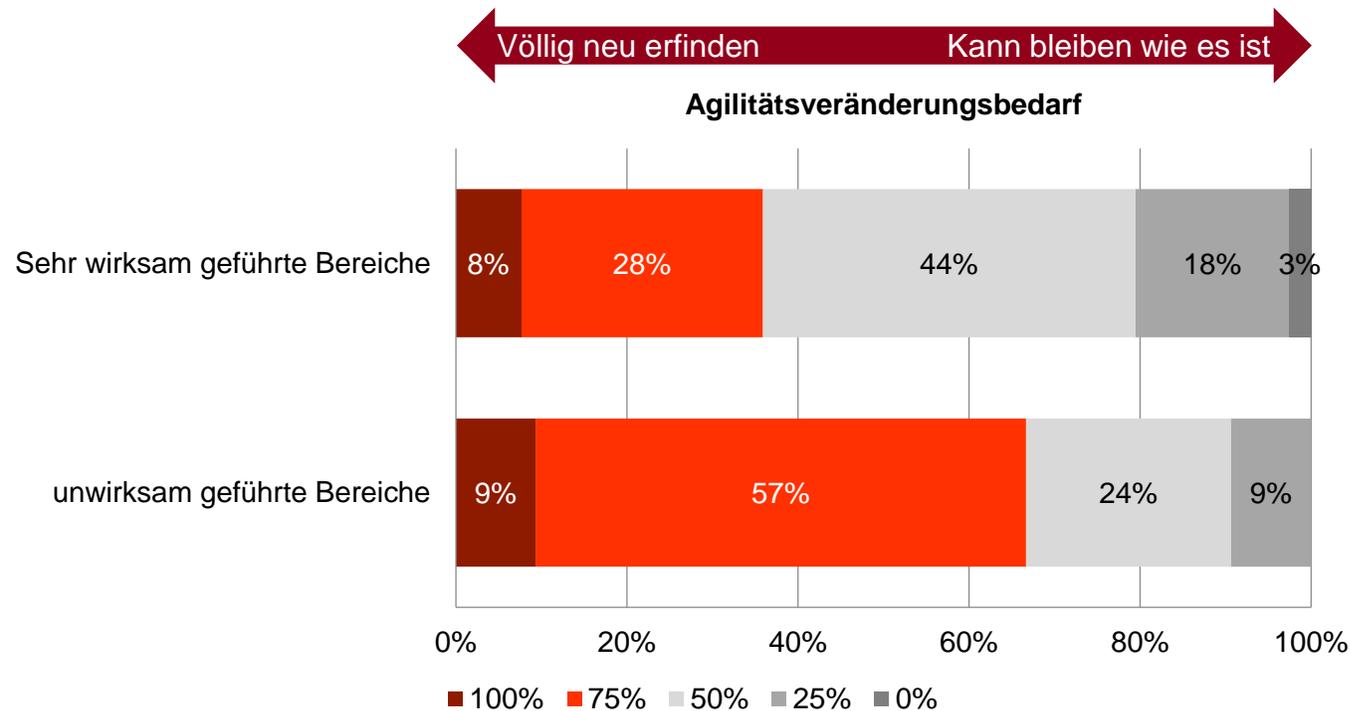


## Ergebnis:

In wirksam geführten Unternehmen ist der Ausstattungsgrad 46% mit Typ B = Transformationsmanager hinreichend bis sehr gut. In unwirksam geführten Unternehmen bei unter 10%.

n = 39-74

# FÜR DIE NÄCHSTEN SIEBEN JAHRE SEHEN UNWIRKSAM GEFÜHRTE BEREICHE DEUTLICHEN BEDARF AN AGILITÄT

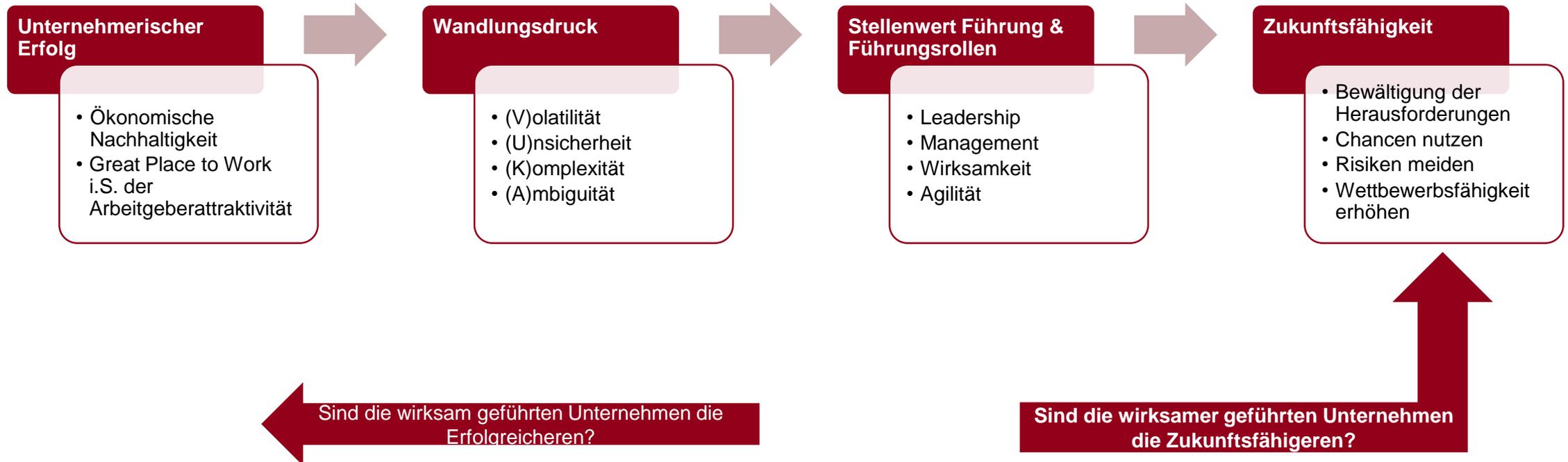


## Ergebnis:

In wirksam geführten Unternehmen sinkt der Bedarf, die Unternehmen in ihrer Führungs- und Leistungskultur komplett neu erfinden zu müssen von 66% auf 36%.

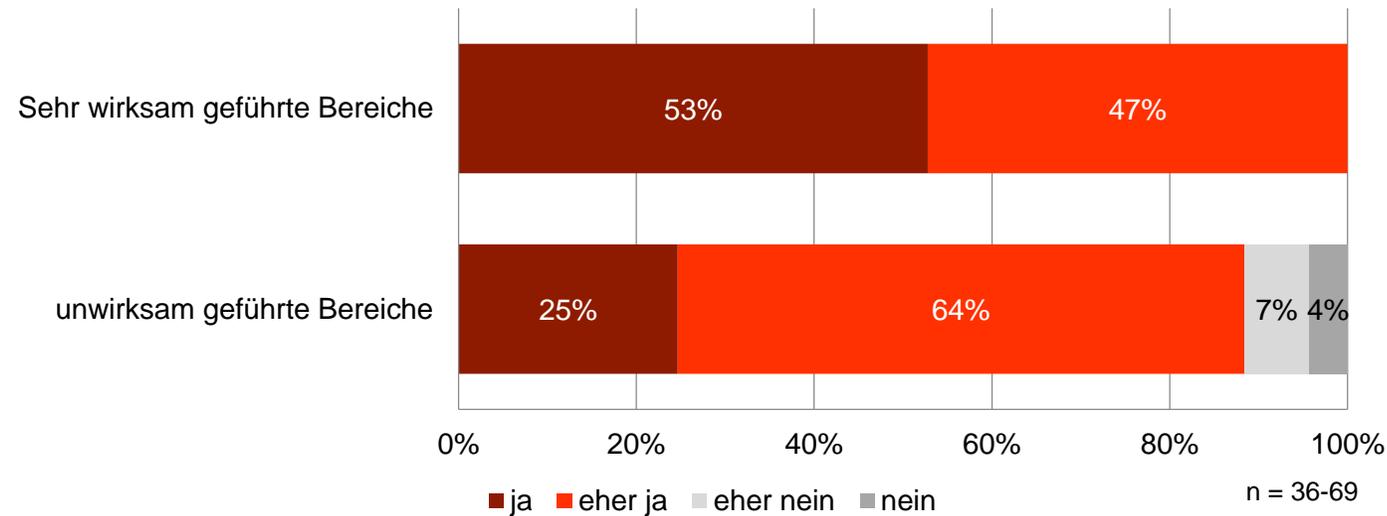
n = 39-75

# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): HAT DIE WIRKSAMKEIT DER FÜHRUNG EINFLUSS AUF DEN ERFOLG?



# WIRKSAM GEFÜHRTE UNTERNEHMEN SIND DIE ATTRAKTIVEREN ARBEITGEBER „GREAT PLACE TO WORK“

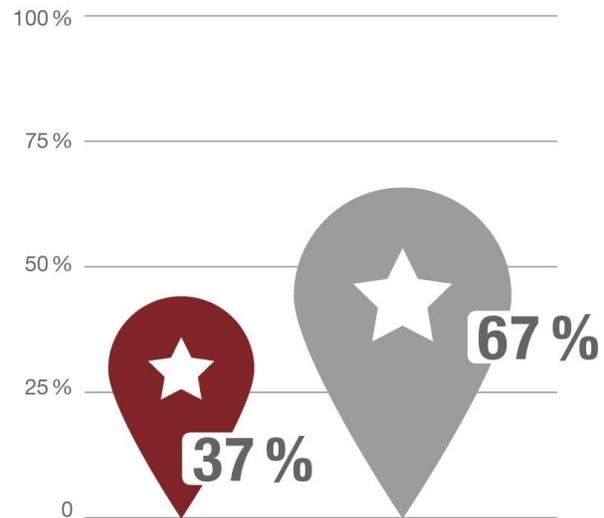
Versteht sich Ihr Unternehmen in diesem Sinne als vorbildlicher Arbeitgeber?



## Ergebnis:

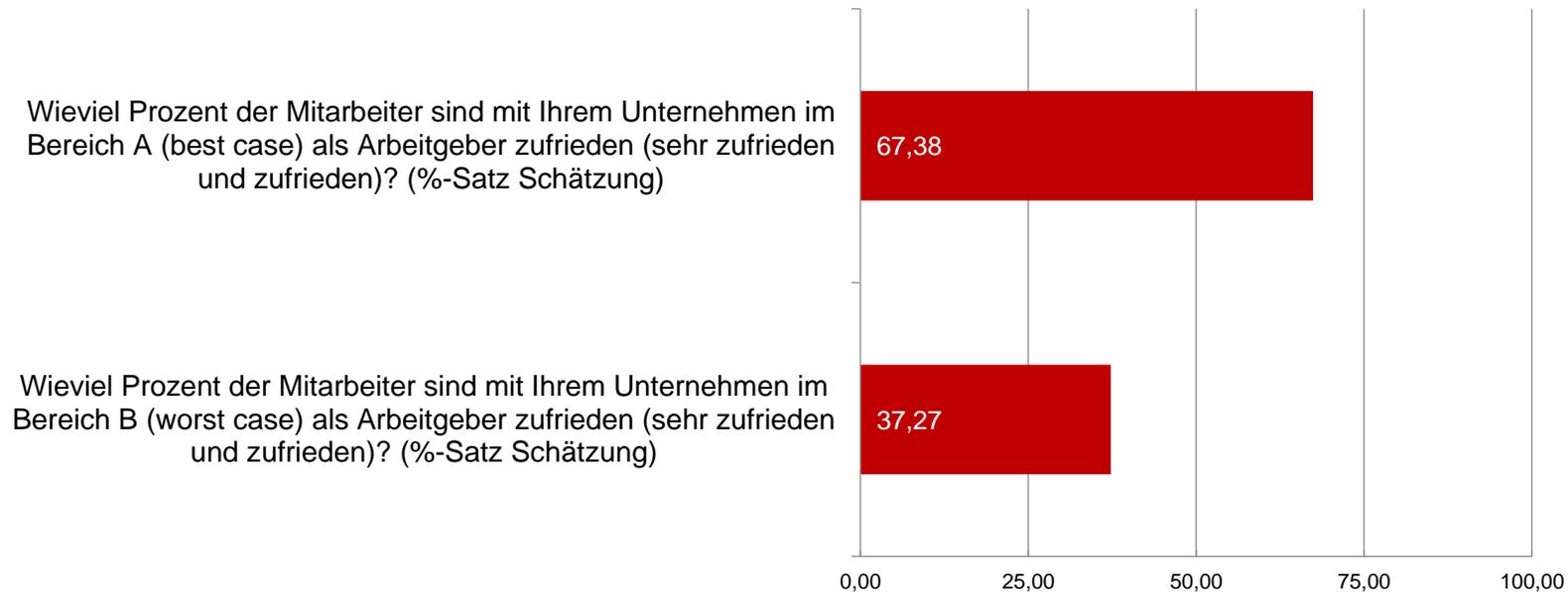
Wirksam geführte Unternehmen werden mehrheitlich als attraktive Arbeitgeber gesehen.

# WIRKSAME FÜHRUNG HAT POSITIVEN EINFLUSS AUF ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT



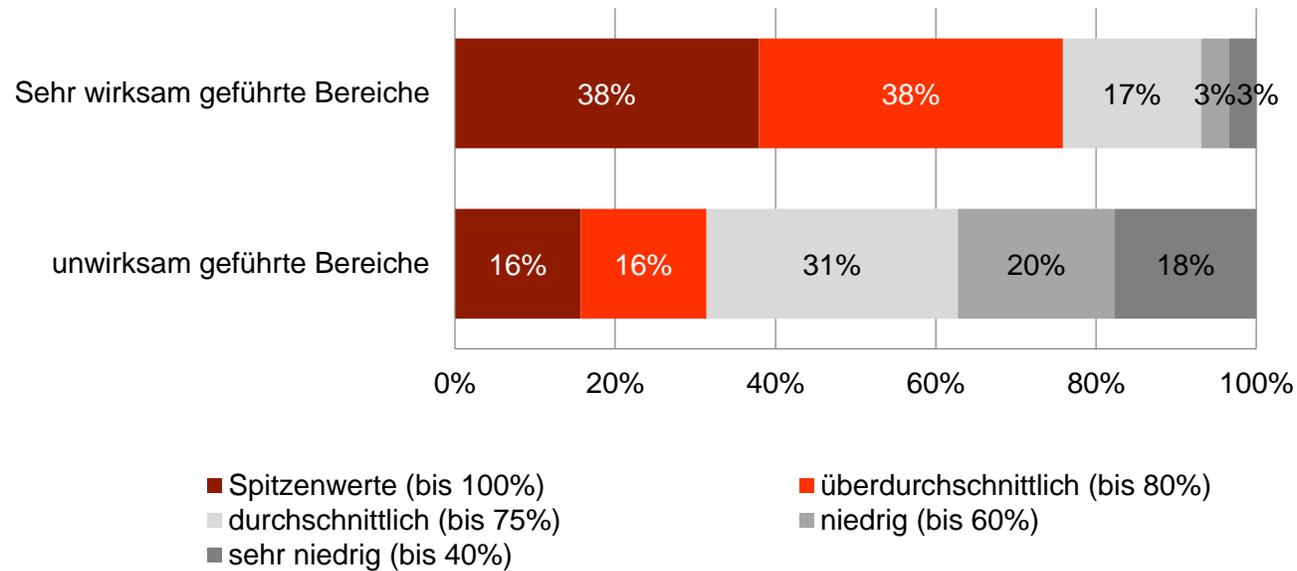
**Ergebnis:** Wirksame Führung hat einen hohen Anteil daran, wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber sind. Während in Unternehmen mit unwirksamer Führung nur 37% der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber zufrieden sind, sind es in wirksam geführten Unternehmen bereits 67%.

# WIRKSAME FÜHRUNG HAT POSITIVEN EINFLUSS AUF ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT



**Ergebnis:** Wirksame Führung hat einen hohen Anteil daran, wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber sind. Während in Unternehmen mit unwirksamer Führung nur 37% der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber zufrieden sind, sind es in wirksam geführten Unternehmen bereits 67%.

# WIRKSAM GEFÜHRTE BEREICHE HABEN DEUTLICH HÖHERE WEITEREMPFEHLUNGSQUOTEN

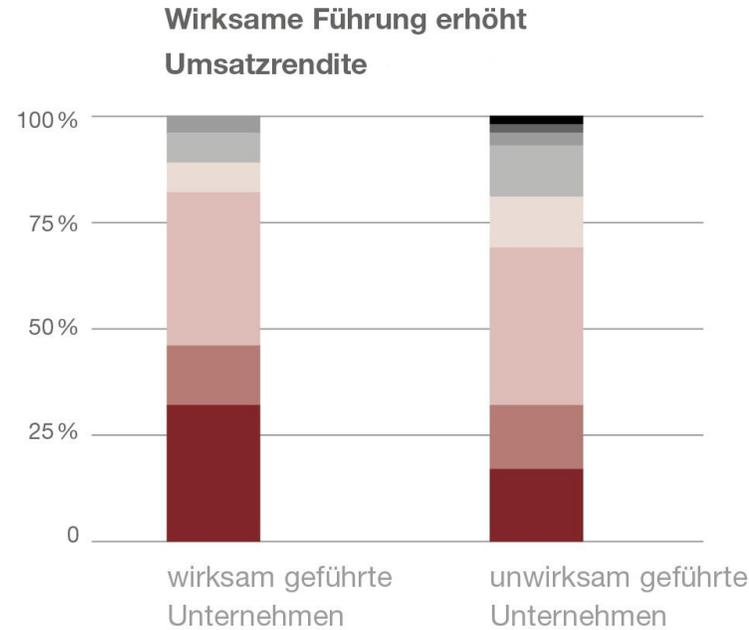


## Ergebnis:

Wirksam geführte Unternehmen haben in 76% der Fälle Zufriedenheitswerte über 80%. Unwirksam geführte Unternehmen nur zu 32%.

# WIRKSAM GEFÜHRTE UNTERNEHMEN SIND ÖKONOMISCH DIE ERFOLGREICHEREN

- besser als plus 10 %
- plus 8–10 %
- plus 4–7 %
- plus 1–3 %
- 0
- 0–minus 3 %
- minus 4–6 %
- schlechter als minus 10 %
- minus 7–10 %
- ist nicht gesetzt



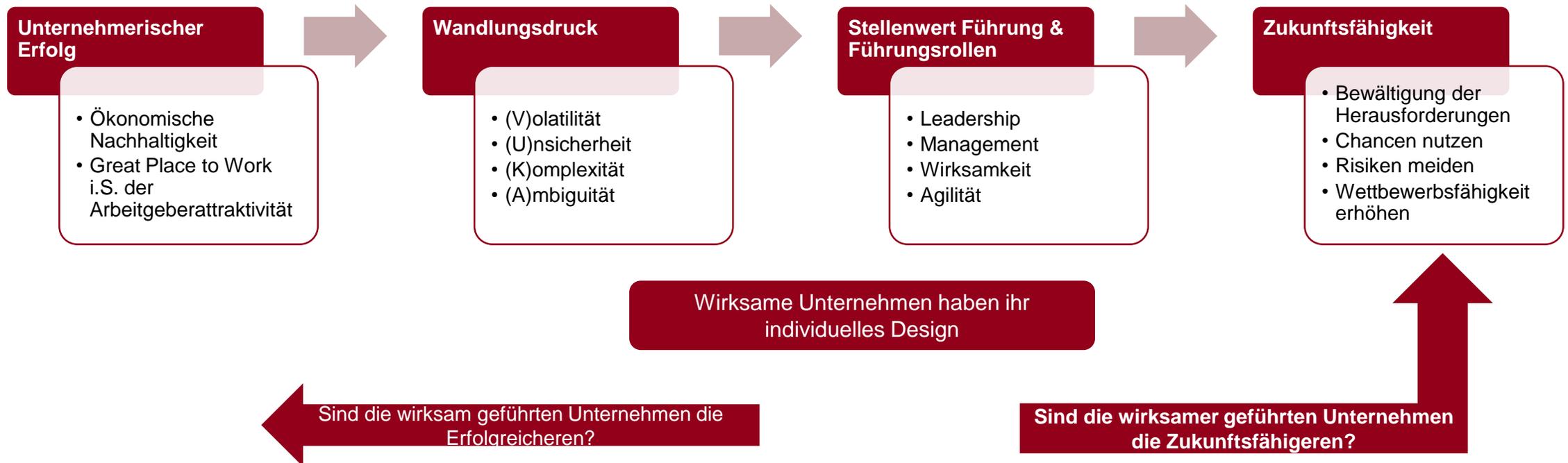
## Ergebnis:

Wirksam geführte Unternehmen liegen mit 12% mehr in der Renditeklasse über 8% als unwirksam geführte Unternehmen.

# WIRKSAM GEFÜHRTE UNTERNEHMEN SIND GRAVITATIONSKERNE FÜR AGILITÄT UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT



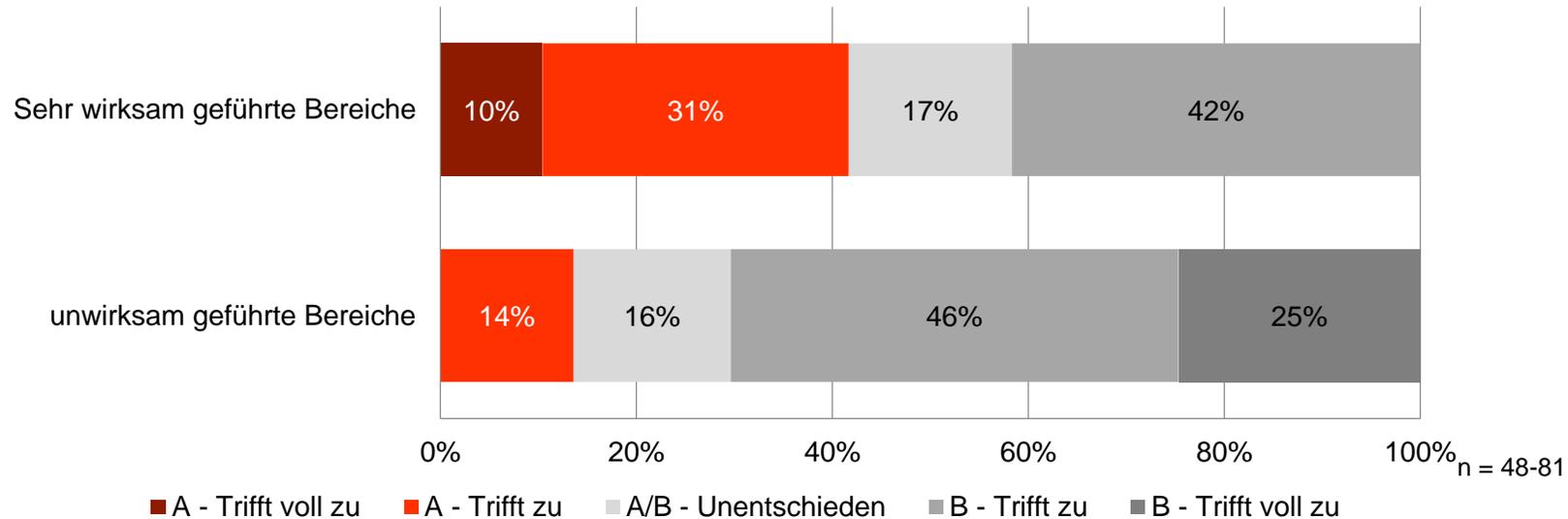
# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): WIRKSAM GEFÜHRTE UNTERNEHMEN HABEN GEMEINSAME FÜHRUNGS- UND LEISTUNGSKULTUR



# WIRKSAM GEFÜHRTE ORGANISATIONEN SIND EHER SELBSTSTEUERND ALS GESTEUERT

**These 1: Wirksame Organisationen haben mehrheitlich eine selbststeuernde Organisationskultur (Netzwerkgedanke) statt eine gesteuerte Top-Down Organisationskultur.**

**A: Eher selbstorganisierende Organisationskultur (Netzwerk).**  
**B: Eher gesteuerte Organisationskultur (top down).**



## **Ergebnis:**

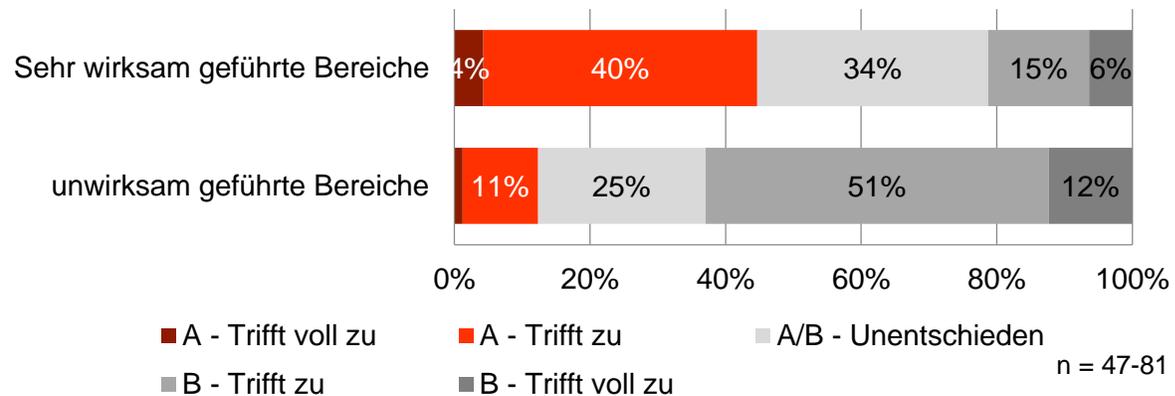
Wirksam geführte Unternehmen sind mit 41% eher selbststeuernd als gesteuert.

# IN WIRKSAM GEFÜHRTEN ORGANISATIONEN SIND DIE MITARBEITER EHER GESTALTER ALS WEISUNGSEMPFÄNGER

**These 2: Wirksame Organisationen haben mehrheitlich Mitarbeiter, die eher Gestalter als Weisungsempfänger sind bzw. nur Umsetzer.**

**A: Der Mitarbeiter ist eher Gestalter bis hin zu Mit- bzw. Co-Unternehmer, weniger Weisungsempfänger.**

**B: Mitarbeiter sind eher Weisungsempfänger und -umsetzer.**



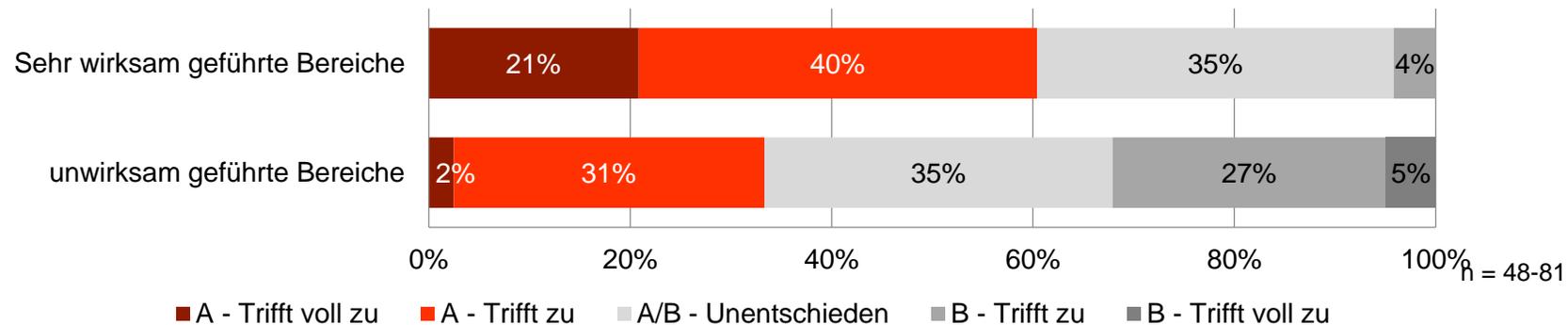
## **Ergebnis:**

Wirksam geführte Unternehmen sind mit 44% Unternehmen, in denen Mitarbeiter eher Gestalter als Weisungsempfänger sind.

# IN WIRKSAM GEFÜHRTEN ORGANISATIONEN SIND DIE TEAMS INTRINSISCH MOTIVIERTER, DEN WANDEL ZU MEISTERN

**These 3: Wirksame Organisationen haben mehrheitlich Teams, die das das intrinsische Ziel haben, den Wandel zu meistern und Prozesse und Produkte „state of the art“ zu entwickeln als nur im Falle von Belohnung aus der eigenen Komfortzone auszutreten.**

**A: Die Belegschaft ist hoch motiviert, den Wandel zu meistern und Produkte und Prozesse „state of the art“ zu entwickeln.  
B: Die Belegschaft ist eher unmotiviert und meist nur extrinsisch motivierbar, aus den Komfortzonen auszubrechen.**



## Ergebnis:

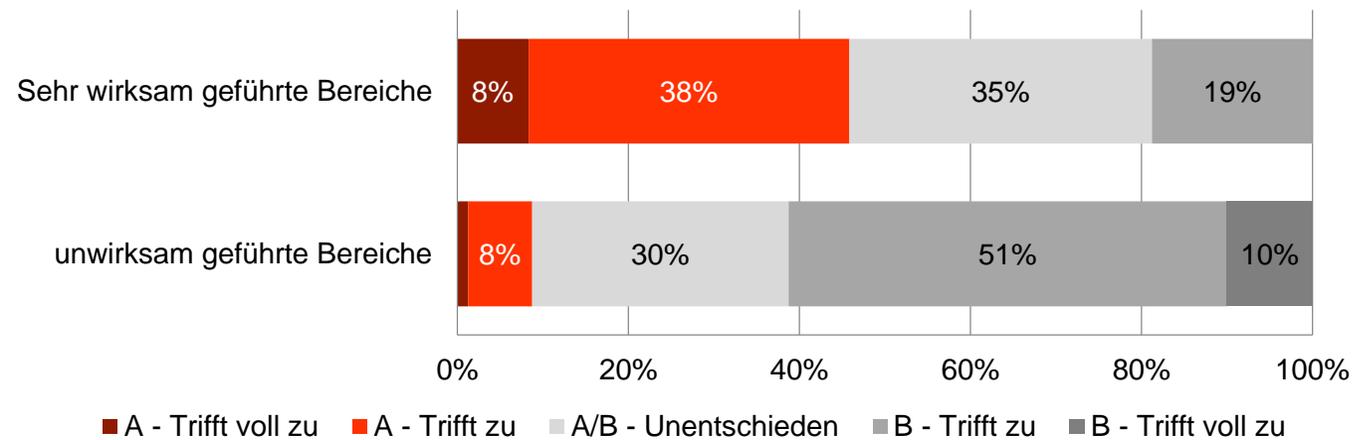
Wirksam geführte Unternehmen haben zu 61% eher intrinsisch motivierte Mitarbeiter.

# IN WIRKSAM GEFÜHRTEN ORGANISATIONEN BESTEHEN DEUTLICH MEHR DIGITALE KOMPETENZEN FÜR DIE TRANSFORMATIONSANFORDERUNGEN

**These 4: Wirksame Organisationen haben mehrheitlich Mitarbeiter mit digitalen Kompetenzen, die digitale Transformation zu bewältigen (prozessual, kommunikativ und produktinnovativ).**

**A: Die Mitarbeiter besitzen hinreichend Fähigkeiten, die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen (digitale, prozessuale, kommunikative).**

**B: Die Mitarbeiter haben Defizite in ihrer Kompetenz, die Herausforderungen der digitalen Transfor**



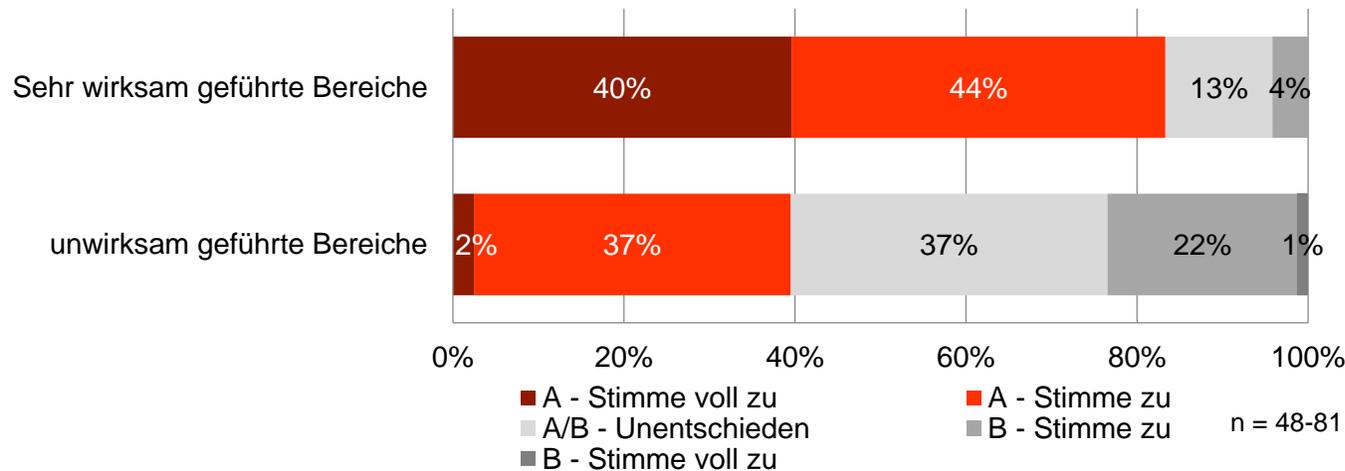
n = 48-80

# WIRKSAME GEFÜHRTE ORGANISATIONEN BESITZEN EIN HOCH MOTIVIERTE FÜHRUNGSMANNSCHAFT UM „STATE OF THE ART“ ZU BLEIBEN

**These 5: Wirksame Organisationen haben mehrheitlich eine Führungsmannschaft, die das intrinsische Ziel haben, den Wandel zu meistern und Prozesse und Produkte „state of the art“ zu entwickeln als nur im Falle von Belohnung aus der eigenen Komfortzone auszutreten.**

**A: Die Führungsmannschaft ist hoch motiviert, den Wandel zu meistern und Produkte und Prozesse „state of the art“ zu entwickeln.**

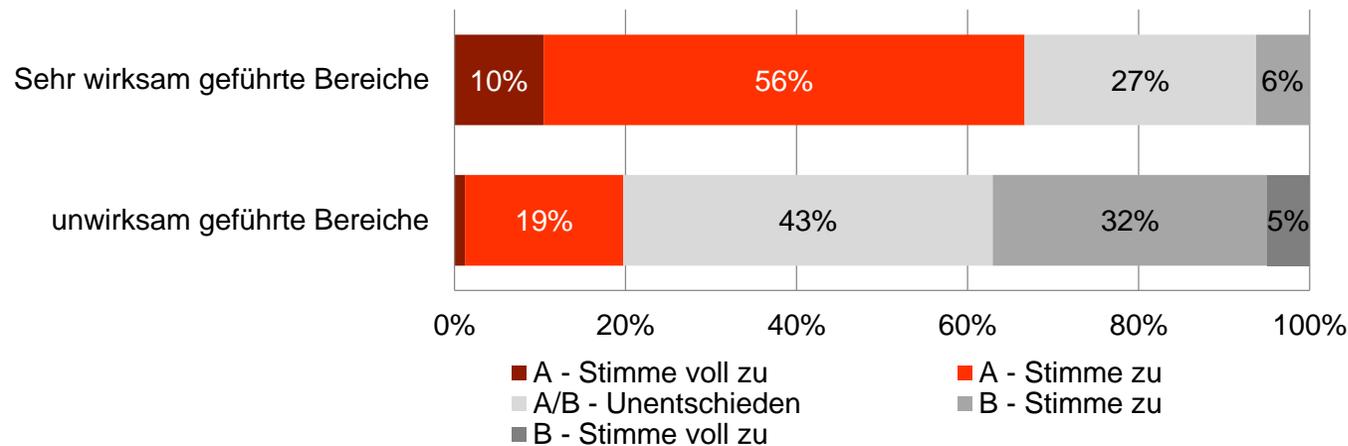
**B: Die Führungsmannschaft ist eher unmotiviert und meist nur extrinsisch motivierbar, aus den Komfortzonen auszubrechen.**



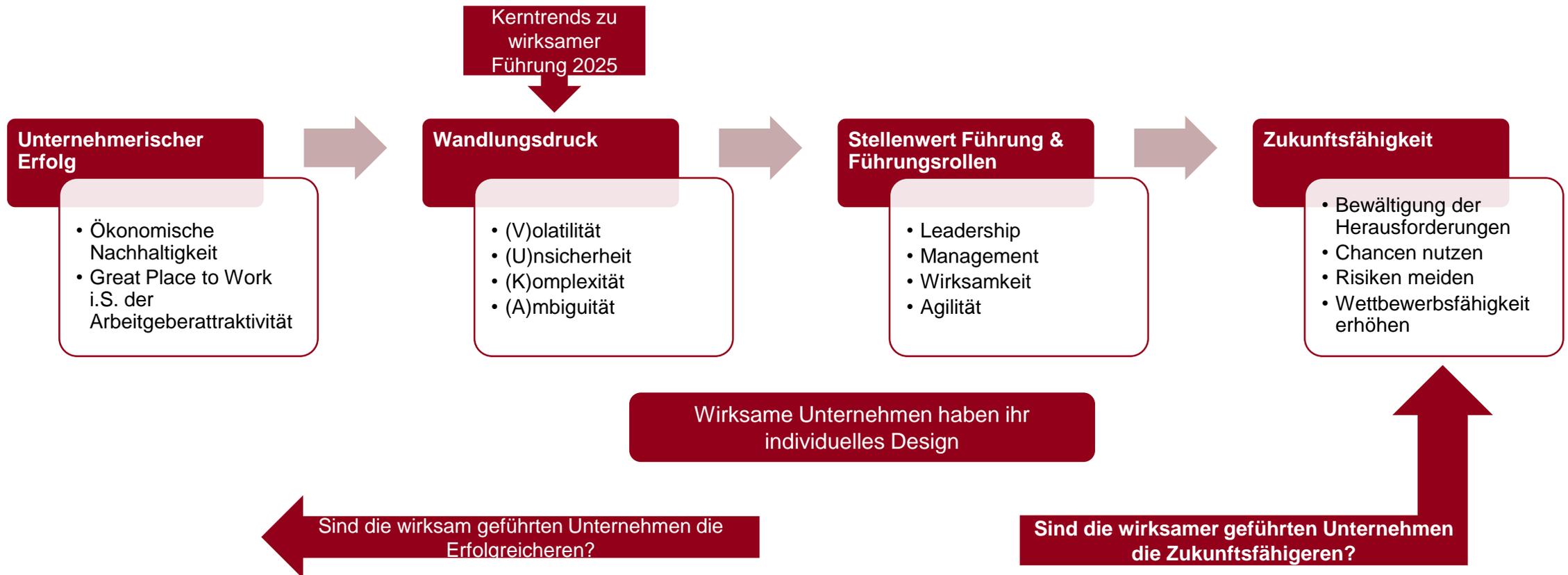
# WIRKSAM GEFÜHRTE ORGANISATIONEN HABEN EINE FÜHRUNGSMANNSCHAFT MIT DIGITALEN KOMPETENZEN

**These 6: Wirksame Organisationen haben mehrheitlich eine Führungsmannschaft mit digitalen Kompetenzen, die digitale Transformation zu bewältigen (prozessual, kommunikativ und produktinnovativ).**

**A: Die Führungsmannschaft besitzt hinreichend Fähigkeiten, die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen. (Leadership, digitale, innovative Fähigkeiten). –**  
**B: Die Führungsmannschaft hat Defizite, in ihrer Kompetenz die Herausforderungen**

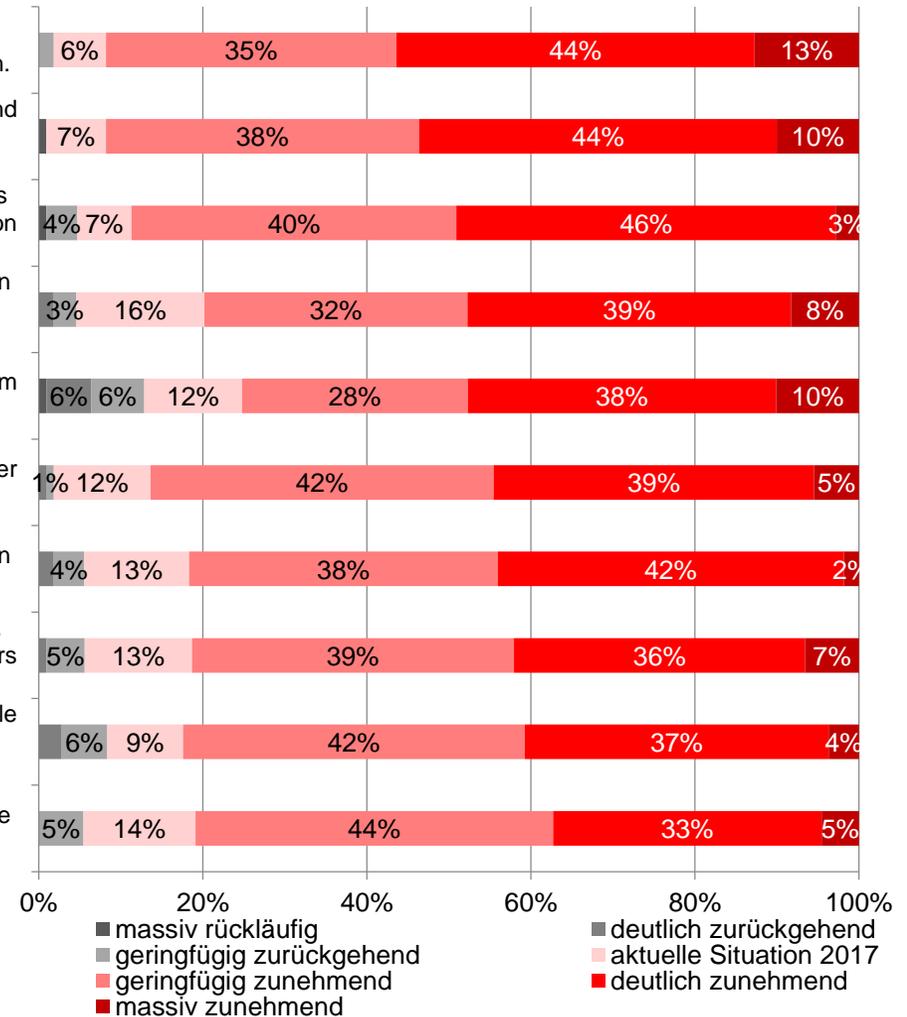


# PROFIT IMPACT OF PERSONNEL STRATEGIES (PIPS): DER KERNTREND DER NÄCHSTEN SIEBEN JAHRE BESTEHT IN DER MODERNISIERUNG DER FÜHRUNGS- UND LEISTUNGSKULTUR



# 10 WICHTIGSTEN TRENDS FÜR DIE ANFORDERUNGEN AN WIRKSAMERE FÜHRUNG MIT MASSIVEN BZW. DEUTLICHEN IMPLIKATIONEN FÜR 2025

- Der Abschied von der räumlich verorteten Arbeit geht mit einem Wandel von der Präsenzkultur zur Ergebniskultur einher. Führungskräfte müssen lernen, dass sie mehr motivieren als kontrollieren werden.
- Notwendigkeit einer Co-Creation mit Kunden (Open Innovation/Lead Customer) führt zu einer Öffnung und Entgrenzung vormals geschlossener Unternehmensstrukturen. Übergänge zwischen innen und außen werden fließend. Offen statt geschlossen
- In Hochlohnländern werden Tätigkeiten mit unmittelbarer menschlicher Interaktion aufgewertet. Diese Jobs wachsen auch prozentual. Standardisierbare und anonyme Prozesse dagegen werden zum Gegenstand von Offshoring und unterliegen weiterem Effizienzdruck.
- Die Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber löst sich. Flexible Arbeits- und Kooperationsformen führen dazu, dass Arbeitnehmer ständig mit einem Bein im Arbeitsmarkt stehen. Systematische Personalentwicklung wird so erschwert.
- Herrschaftswissen, wie z.B. Patente, verliert an Wert. Die Fähigkeit, schnell und offen zu skalieren, wird zum Königsweg. Dabei wird die Crowd zum Teil der Wertschöpfung. Transparenz vor Herrschaftswissen
- Ein zunehmendes Innovationstempo erzwingt die ständige Neubesetzung zukunftssträchtiger Geschäftsfelder und die Transformation der bestehenden Geschäftsmodelle.
- Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke. Standardisierte Back-End-Prozesse werden zwischen Unternehmen geteilt, ohne dass dies für Kunden oder Mitarbeiter sichtbar ist.
- Hochqualifizierte Spezialisten erbringen im Rahmen von Projektarbeit Arbeitsleistung rund um die Welt. Qualifikationen sind global transparent und vergleichbar. Die räumliche Verortung des Leistungserbringers spielt keine Rolle mehr.
- Die traditionellen Arbeitsorte und -zeiten lösen sich auf. Für Arbeitnehmer ergeben sich hieraus individuelle Gestaltungspotenziale, zum Beispiel zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf aber auch neue Belastungen (»always on«).
- Hochspezialisierte Fachkräfte kommunizieren weltweit in Special-Interest-Communities. Nicht mehr die Organisationszugehörigkeit, sondern nur noch die fachliche Expertise bestimmt Loyalitäten.

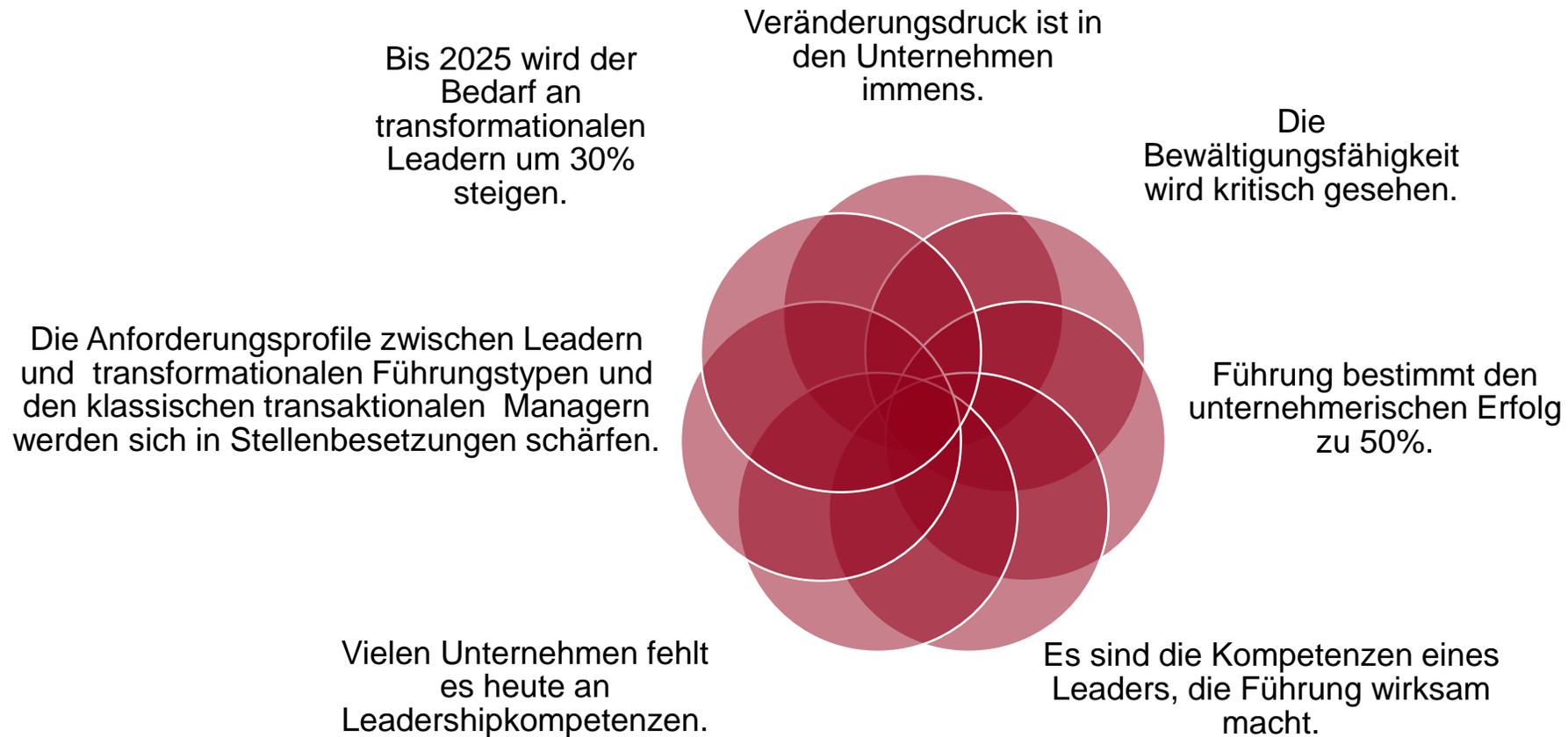


## 7 KERNTRENDS WIRKSAMER FÜHRUNG 2025

---

- Innovationstempo erfordert Führungskräfte, die zukunftsweisende Geschäftsfelder neu besetzen können und bestehende Geschäftsmodelle hinterfragen.
- Verantwortung, Vertrauen und Wertschätzung lösen autokratische Strukturen ab.
- Die Führungs- und Leistungskultur muss sich modernisieren.
- Tätigkeiten mit unmittelbarer menschlicher Interaktivität werden aufgewertet.
- Standardisierte anonyme Prozesse werden zunehmend ausgelagert und unterliegen verstärkt dem Effizienzdruck.
- Zur Problemlösung wird der Fokus ausgeweitet. Kunden werden als Teil der Problemlösung und Zukunftsgestaltung vermehrt einbezogen.
- Die Unternehmen öffnen sich stärker nach außen.

# ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE: ERFOLGREICHE VERÄNDERUNG BRAUCHT WIRKSAME FÜHRUNG





**ROCHUS MUMMERT**  
EXCELLENT HUMAN RESOURCES



Prof. Dr. Michael Martin  
Schlossallee 1  
65388 Georgenborn/ Schlangenbad

dr.michael.martin@t-online.de  
Phone: 06152 71072-0  
Mobile: 0179 2260906

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH  
Markus Gehrt  
ABC-Straße 10  
20354 Hamburg

Markus.Gehrt@RochusMummert.com  
Phone: 040 35 96 311 - 20

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH  
Dr. Linus Gemmeke  
Bennigsen-Platz 1  
40474 Düsseldorf

Linus.Gemmeke@RochusMummert.com  
Phone: 0211 17 39 94 - 79