

# AUSBILDUNG MANAGEMENT

# UNTERNEHMEN in internationalen

Executive  
Summary

März 2005

**Dr. Uwe G. Seebacher**  
**Andreas Fellner**

## EXECUTIVE SUMMARY

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden 484 internationale Konzerne in Deutschland, Norwegen, Spanien und Großbritannien untersucht. Bei diesen wurden jeweils ein Personal- und ein Linienmanager zu den Themenbereichen

- Führungskräfteentwicklungsstrategie,
- Führungskräfteentwicklungspraktiken und
- Führungskräfteentwicklungssystemen

befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass in Deutschland der Personalbereich bzw. der Bereich Führungskräfteentwicklung (FKE) wenig Mitsprache bei der Formulierung der Unternehmensstrategie hat, während die anderen Länder hier weiter sind.

*„Deutsche Unternehmen und deren Personalmanager müssen noch stärker erkennen, was es heißt, seine Manager effektiv aus- und weiterzubilden!“*

Dr. Uwe G. Seebacher  
Geschäftsführer  
USP Consulting



Nichtsdestotrotz geben deutsche Personalmanager eine enge Anbindung der HR- an die Firmenstrategie an, was jedoch durch die Linienführungskräfte nicht bestätigt wird. Ein alarmierender Befund betrifft die Priorität und Ausgaben für Führungskräfteentwicklung und die Anzahl der Weiterbildungstage pro Manager. Hier belegt Deutschland jeweils den letzten Platz. Deutsche Unternehmen reagierten stärker als deren internationale Mitbewerber mit extremen Einsparungen im Bereich der Managementaus- und -weiterbildung:

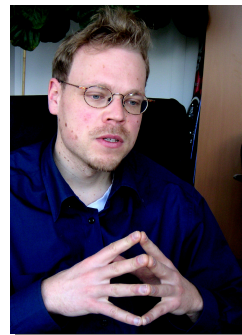
- Budgets für Führungskräfteentwicklung wurden gestrichen,
- die Anzahl der Weiterbildungstage pro Führungskraft sank um mehr als 50 % auf 3,44 Tage und

- auch die Ausgaben für Weiterbildung pro Manager sanken deutlich auf nunmehr 1.440 Euro – von 2.800,- im Jahr 2002.

Diese Zahlen belegen eine relativ niedrige Priorität für Führungskräfteentwicklung in deutschen Konzernen. Während sich die Strukturen für Managementweiterbildung verbessert haben, besteht bei deutschen Organisationen ein Nachholbedarf bei der Transparenz und Kommunikation von Karrierepfaden. Positiv anzumerken ist, dass Kompetenzprofile als Basis einer gezielten Weiterentwicklung immerhin in 61 % der deutschen Unternehmen vorhanden sind. Deren durchgängige Nutzung scheint jedoch noch nicht durchgängig realisiert zu sein. So konnte ein nur sehr schwach ausgeprägter Zusammenhang zwischen der Potenzialförderung und dem Einsatz von Kompetenzprofilen evaluiert werden.

*„Bei der Qualität der deutschen Führungskräfte im Vergleich zum Ausland vergeben deutsche Personalmanager sehr gute Noten.“*

Andreas Fellner  
Studienleiter  
USP Consulting



Auch die Besetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen gelingt in Deutschland sehr gut. Größte Schwachstellen liegen noch im

- „Standing“ der Personalmanager,
- der Evaluation der Führungskräfteentwicklung sowie
- in der Kommunikation an die Linienführungskräfte.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Studie zeigt ein statistisches Modell, dass wichtige Prädiktoren für Unternehmenserfolg eine klare und kommunizierte Unternehmensstrategie, eine konsistente Ausrichtung auf diese (alignment) und eine hohe Bedeutung und Reputation der Führungskräfteentwicklung sind.