



## 2024 Normgruppen für die esc Potenzialanalysen

Nachdem die Normgruppen von 2012 noch bis Ende dieses Jahres genutzt werden, ist die Neunormierung nun abgeschlossen. Ab Anfang 2025 stehen neu angepasste Auswertungen für die Potenzialanalysen in den Bereichen FÜHRUNG, VERTRIEB und MITARBEITER zur Verfügung.

- Normgruppe Basis - ID 21 - Normierung vom 10.10.2024 basierend auf 3627 deutschsprachige Mitarbeiter\_innen, die keine Führungskräfte sind.
- Normgruppe Sales - ID 19 - Normierung vom 10.10.2024 basierend auf 2154 Vertriebsmitarbeiter\_innen, die keine Führungskräfte sind.
- Normgruppe Führung - ID 18 - Normierung vom 10.10.2024 basierend auf 1672 deutschsprachigen Führungskräften

Hier ein Überblick über die neuen Mittelwerte der drei Normgruppen:

	Zielmotivation	Entscheidungs- fähigkeit	Aufbaufokus	Proaktivität	Personen- Orientierung		
Führung	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>59</b>	<b>41</b>	<b>44</b>		
Vertrieb	<b>54</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>47</b>		
Mitarbeiter	<b>48</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>45</b>		
	Gleichklang- Faktor	Überblicks- Orientierung	Belastbarkeit	Misserfolgs- Toleranz	Praxis- Orientierung		
Führung	<b>63</b>	<b>75</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>51</b>		
Vertrieb	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>60</b>		
Mitarbeiter	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>62</b>		
	Graves2	Graves3	Graves4	Graves5	Graves6	Graves7	Graves8
Führung	<b>51</b>	<b>33</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>62</b>	<b>65</b>	<b>45</b>
Vertrieb	<b>61</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	
Mitarbeiter	<b>57</b>	<b>27</b>	<b>63</b>	<b>43</b>	<b>70</b>	<b>63</b>	<b>43</b>



# Qualitative Änderungen im Überblick

## Globale Trends 2012-2024

Folgende Trends spiegeln sich deutlich in allen drei Normgruppen – Führung, Vertrieb und Mitarbeiter.

Der Anstieg in **Graves6 (Team und Beziehung)** wird auch durch die stärkere **Praxisorientierung** und den wachsenden **Dienstleister-Faktor** deutlich, die die Bedeutung von Teamarbeit und zwischenmenschlicher Zusammenarbeit unterstreichen.

Die steigenden **Graves2-Werte (Sicherheit und Identifikation)** finden ihren Ausdruck in der zunehmenden **Belastbarkeit**, die Stabilität und Verlässlichkeit in Krisenzeiten stärkt. Auch die **Kontinuität** (Prozedural) zeigt eine klare Stärkung. Strukturiertes Arbeiten und routinierte Prozesse bieten in Zeiten globaler Unsicherheit zusätzliche Sicherheit.

Der signifikante Anstieg in **Graves7 (Freiheit und Entwicklung)** zeigt sich in der stärkeren **Reflektivität** und wachsenden **Misserfolgstoleranz**, die Lern- und Anpassungsfähigkeit fördert.

**Graves5 (Leistung und Gewinn)** und **Graves4 (Ordnung und Struktur)** bleiben stabil, ebenso wie die **Überblicks- und Detailorientierung**. Der Rückgang in **Graves3 (Macht und Kraft)** äußert sich in einer abnehmenden **Proaktivität** und geht mit einer stärkeren Ausrichtung auf reflektierte, kooperative Ansätze (**Graves6/7**) einher.

Insgesamt verstärken sich die „Wir-Ebenen“ wie **Graves2** und **Graves6**, während **Graves7** die Fähigkeit zur Reflexion und Weiterentwicklung betont. Stabilität, Resilienz und pragmatische Zusammenarbeit prägen den Anpassungsprozess an moderne Arbeitswelten.

## Kulturentwicklung nach Frederique Laloux (Reinventing Organizations)

Eine postmoderne Grundhaltung zeigt sich größtenteils bei den Führungskräften, erkennbar daran, dass **Graves6** und **Graves7** deutlich stärker ausgeprägt sind als **Graves5** und **Graves4**, wobei **Graves5** nicht stärker ist als **Graves4**. In den Normgruppen Mitarbeiter und Vertrieb hingegen zeigt sich eine Mischung aus traditionellen, modernen und postmodernen Kulturelementen.



## Globale Trends 2012-2024 in den drei Normgruppen

### Zusammenfassung für die Normgruppe Führungskräfte

Die spezifischen Trends zeigen, dass Führungskräfte sich verstärkt auf Sicherheit, Stabilität und Teamarbeit fokussieren. Gleichzeitig entwickeln sie ihre Belastbarkeit und Reflexionsfähigkeit weiter, während impulsives Handeln durch strategisches Denken ersetzt wird. Diese Entwicklungen unterstreichen die wachsenden Anforderungen an Führungskräfte, in komplexen und unsicheren Zeiten Orientierung zu bieten und langfristig zu planen.

### Zusammenfassung für die Normgruppe Vertrieb

Die Entwicklungen im Vertrieb zeigen eine klare Stärkung von Resilienz, Teamorientierung und Pragmatismus. Vertriebskräfte legen verstärkt Wert auf Sicherheit, Stabilität und praxisnahe Ansätze, während impulsive und machtorientierte Verhaltensweisen an Bedeutung verlieren. Diese Veränderungen betonen die Anpassung an komplexe und unsichere Märkte, in denen Zusammenarbeit und Belastbarkeit Schlüsselfaktoren für den Erfolg sind.

### Zusammenfassung für die Normgruppe Mitarbeiter

Die Entwicklungen bei Mitarbeitern zeigen eine klare Stärkung von Stabilität, Teamorientierung und pragmatischen Lösungsansätzen. Ein wachsendes Bedürfnis nach Sicherheit und Zusammenarbeit steht im Mittelpunkt, während impulsives Handeln und machtorientierte Ansätze an Bedeutung verlieren. Diese Trends verdeutlichen die Anpassung an Arbeitsumgebungen, in denen Resilienz, kooperative Werte und praktische Fähigkeiten entscheidend für den Erfolg sind.

### Unterschiede:

- **Führungskräfte:** Stärkere Betonung auf Reflexionsfähigkeit und strategisches Denken, was ihre Rolle als Orientierungsgeber in komplexen Situationen unterstreicht. Führungskräfte werden als diejenigen beschrieben, die langfristige Planung und Orientierung in unsicheren Zeiten ermöglichen.
- **Vertrieb:** Deutlicher Schwerpunkt auf Pragmatismus und der Anpassung an die Unsicherheiten des Marktes. Resilienz und Stabilität werden als Schlüsselqualitäten hervorgehoben, die spezifisch auf die Dynamiken des Vertriebs zugeschnitten sind.
- **Mitarbeiter:** Mehr Gewicht auf praktische Fähigkeiten und die Anpassung an operative Arbeitsumgebungen. Die Formulierung legt Wert auf das „wachsende Bedürfnis nach Sicherheit und Zusammenarbeit“, was stärker die Basisrollen in einer Organisation anspricht.